BIP
KELOMPOK GRAMEDIA

EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS

MERAIH SUKSES DI ERA NEXT NORMAL

PENULIS BUKU TERLARIS *HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE*

DALE CARNEGIE

EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS
(C) Dale Carnegie & Associates

Rights Licensed exclusively by JMW Group Inc.
jmwgrpup@jmwgroup.net
www.jmwforlife.com

EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS
MERAIH SUKSES DI ERA NEXT NORMAL

ISBN : 978-623-04-0532-7

Pengalih bahasa: Noor Cholis
Penyunting: Saptono Raharjo
Desain: Aditya Ramadita
Edisi Digital, 2022
Hak cipta terjemahan Bahasa Indonesia:
@2021 Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1, Lantai 5, Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
No. Anggota IKAPI: 246/DKI/04

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
Diterbitkan oleh Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
Jakarta, 2021

EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS

MERAIH SUKSES DI ERA NEXT NORMAL

DigitalPublishing(KG-3

Oleh:
DALE CARNEGIE

BHUANA ILMU POPULER
KELOMPOK GRAMEDIA

Daftar Isi

Bab 1 Faktor Kesuksesan "S" 1
Bab 2 Pentingnya Membuat Perubahan 37
Bab 3 Menyesuaikan Diri dengan Perubahan 73
Bab 4 Menyarankan dan Memprakarsai Perubahan ... 97
Bab 5 Jadilah Pemain Inti..... 131
Bab 6 Mengurangi Stres Selama Proses Perubahan 165
Bab 7 Menangani Orang-orang yang Beragam..... 195
Bab 8 Keragaman dalam Gender dan Usia 233

Lampiran A Tentang Dale Carnegie..... 267
Lampiran B Prinsip-prinsip Dale Carnegie 271

Prakata

Kesuksesan dalam karier seseorang itu dinamis—tidak statis. Kita tidak hanya bersedia menerima perubahan, tetapi harus bersiap-siap ketika harus memprakarsainya, baik itu untuk mempertahankan kesuksesasan saat ini, membangun kesuksesan berkelanjutan, mupun untuk naik ke kesuksesan yang lebih besar lagi.

Orang-orang terlalu sering merasa bahwa metode dan sistem mereka berasa bagus dan mantap, serta tidak perlu diubah. "Jika tidak rusak, jangan dibenahi." Sayangnya, peribahasa ini tidak selalu benar. Apa yang berhasil dengan baik di masa lalu mungkin bukan pendekatan terbaik untuk masa kini atau masa mendatang. Tak peduli betapa bagusnya sesuatu yang kita kerjakan hari ini, perubahan mungkin mengisyaratkan perlunya melakukan sesuatu secara berbeda.

Jika menginginkan kemajuan, baik itu dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, kita harus mau membuat perubahan—sering kali perubahan besar—dalam cara melakukan pekerjaan bahkan dalam menjalani hidup kita.

Dalam buku ini, kita akan melihat alasan kenapa sering menolak perubahan dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi penolakan tersebut. Contohnya akan diambil dari situasi personal dan terkait dengan pekerjaan.

Ini bukan berarti kita menganggap semua yang dilakukan harus berubah, tetapi lebih terbuka terhadap ide-ide baru.

Kebutuhan akan perubahan mungkin diperlukan karena perkembangan teknologi baru. Penggunaan teknologi digital adalah contoh utama perlunya menilai ulang semua operasi dan beradaptasi dengan teknologi baru. Terkadang perubahan disebabkan oleh faktor ekonomi. Ketika permintaan akan produk atau jasa sebuah perusahaan mengalami penurunan, perubahan dalam sistem, metode, atau struktur mungkin mendasar bagi kelangsungan hidup. Di sisi lain, ketika perekonomian meningkat, perubahan-perubahan lain perlu dilakukan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan baru.

Perubahan mungkin diamanatkan dalam undang-undang negara atau peraturan sebuah organisasi. Undang-undang yang melarang diskriminasi terhadap ras, agama, asal usul kebangsaan, jenis kelamin, usia, serta faktor-faktor lain mensyaratkan perubahan-perubahan besar dalam kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Kita akan menelaah berbagai aspek perubahan dan memberikan saran tentang bagaimana perubahan-perubahan tersebut membantu kita menuju kesuksesan.

- Area-area yang tercakup di dalamnya, antara lain:
- Perubahan sebagai langkah menuju kesuksesan.
- Menyesuaikan dengan perubahan.

- Bagaimana dan kapan kita harus menyarankan atau memprakarsai perubahan.
- Bagaimana menghadapi perubahan sebagai bagian dari sebuah tim.
- Mengurangi stres ketika menghadapi perubahan.
- Menyesuaikan diri untuk bekerja bersama orang lain dengan budaya yang beragam.
- Kesenjangan gender dan generasi di tempat kerja.

Bacalah buku ini sebagai langkah pertama dalam menghadapi perubahan. Untuk memahami isi buku, bacalah semuanya terlebih dahulu untuk menyerap semua konsep agar perubahan bekerja bagi kita. Setelah itu baca ulang setiap bab dan mulai menerapkan panduan untuk mencapai setiap bidang. Ini akan mengantar kita ke jalur yang membantu pria dan wanita dari semua karier untuk menerima, menyesuaikan diri, dan sering memprakarsai perubahan yang memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi berkembang, yang menghasilkan percepatan progres mereka menuju kesuksesan.

Bab 1
Faktor-Faktor Kesuksesan "S"

Kunci kesuksesan adalah kemampuan kita untuk beradaptasi

— Peter Drucker —

Kebanyakan orang mengharapkan kesuksesan dalam pekerjaan dan bahkan dalam semua aspek kehidupan mereka. Ide-ide tentang kesuksesan mungkin berbeda, tetapi semuanya bersepakat kalau mereka mengharapkan sebuah pencapaian. *Pencapaian*—kata ini mewujudkan esensi dari apa yang kita sebut kesuksesan. Itu adalah ide pendekatan—mencapai tujuan yang sudah kita tetapkan.

Banyak orang yang mencoba menunjukkan jalan menuju kesuksesan, dan meski sebagian sudah memberikan layanan berharga bagi yang mengikuti mereka, tidak satu pun mampu menyampaikan seluruh cerita. Alasannya jelas: tidak ada dua temperamen yang benar-benar sama; alam menyukai varietas. Tidak ada dua rangkaian keadaan yang benar-benar sama, dan menjadi sebuah kebodohan untuk mencoba meletakkan aturan

penerapan universal yang akan membawa semua ke tujuan besar kesuksesan. Orang hanya perlu memandang sekeliling untuk melihat kebutuhan setiap individu yang berbeda-beda; dan itu memang benar. Setiap orang yang sukses melakukannya dalam cara berbeda—biasanya dengan beberapa jenis tindakan orisinal, bahkan, kualitas individualitas memainkan peran terpenting dalam kesuksesan. Individualitas yang kuat memungkinkan orang melepaskan diri dari setiap aturan yang ditetapkan atau jalur tindakan yang dipampangkan. Dengan demikian, bisa dinyatakan sebuah prinsip umum bahwa semua orang harus mengejar kesuksesan menurut jalur-jalur individualitas mereka sendiri, bukannya mengikuti segala aturan yang ditetapkan atau jalur perilaku. Namun, telaah mendalam terhadap pria dan wanita yang mencapai kesuksesan menonjol bisa memberi beberapa petunjuk berguna yang bisa diterapkan dalam kehidupan kita.

Mungkin ada banyak pendekatan sebuah keberhasilan de–ngan orang-orang sukses, tetapi dengan menganalisis sejarah mereka, kita mendapati ada banyak kesamaan kualitas yang dimiliki. Semua dimulai dengan huruf "S" dan kita menyebutnya sebagai faktor "S".

1. Self-confidence (kepercayaan diri)

Unsur utama kesuksesan adalah kepercayaan diri. Istilah ini menjelaskan diri sendiri—yang berarti untuk mencapai kesuksesan, kita harus yakin pada diri sendiri. Namun, bukan berarti kita tidak memiliki kelemahan. Ini berarti bahwa kita harus menginventarisasi diri sendiri, mencari tahu kualitas apa yang kita miliki itu kuat dan berguna, kemudian mengorganisasi kualitas-kualitas itu ke dalam rencana aksi nyata untuk mencapai objek tujuan utama kita yang pasti.

Orang yang percaya diri tidak pernah kehilangan keyakinan pada kemampuannya untuk menghadapi dan mengatasi ketakutan. Ada kisah lama tentang seorang anak laki-laki yang takut pada perundungan di sekolahnya. Suatu hari, sang nenek memberinya jimat dan menyakinkan bahwa semasa perang, kakeknya selalu membawa jimat itu membuat pemakainnya tidak terkalahkan. Tidak ada yang bisa melukainya selama ia memakai jimat itu, kata neneknya. Tidak ada yang bisa melawannya. Anak laki-laki itu percaya kepada neneknya. Selanjutnya, ia mulai bisa mengatasi semua perundungan yang menghampirinya. Namun, itu baru permulaan. Satu tahun kemudian, ia sudah mendapatkan reputasi sebagai jiwa paling pemberani dalam masyarakat.

Ketika neneknya merasa bahwa anak itu sudah sepenuhnya sembuh, ia mengatakan yang sebenarnya—bahwa "jimat" itu hanyalah sebongkah barang rongsokan tua yang diambilnya dari pinggir jalan—bahwa ia tahu yang dibutuhkan cucunya

adalah *keyakinan pada diri sendiri*, kepercayaan bahwa ia bisa melakukan hal-hal itu.

Hal yang terpenting adalah *kepercayaan kita pada diri sendiri*. Itulah kesadaran kekuatan dominan dalam diri kita yang membuat segala sesuatu bisa dicapai. *Kita bisa melakukan apa saja yang menurut kita bisa*. Pengetahuan ini benar-benar anugerah Tuhan karena melaluinya kita bisa menyelesaikan setiap persoalan manusia. Itu harus membuat kita semua menjadi sangat optimis. Itu adalah pintu terbuka menuju kemakmuran. *Jaga pintu itu tetap terbuka*—dengan mengharapkan mendapatkan apa saja yang tepat.

Kita berhak melakukan apa saja yang baik. Oleh karena itu, jangan mengharapkan apa pun selain kebaikan. Kalahkan yang tidak *perlu* mengikuti kemenangan. Tidak ada batasan yang membelenggu kita. Jadi jangan biarkan apa pun memasuki kehidupan kita.

Jika ingin berhasil, kita harus memiliki keyakinan pada kemampuan diri untuk melakukan apa pun yang sudah ditetapkan. Kita harus memelihara keyakinan pada siapa yang terhubung dengan kita, baik mereka dalam posisi otoritas atas kita, maupun kita atas mereka.

Tujuan utama yang pasti adalah titik permulaan semua capaian yang layak, tetapi kepercayaan diri adalah kekuatan tidak terlihat yang membujuk, mendorong, dan menuntun kita sampai objek tujuan menjadi sebuah realitas. Tanpa keyakinan diri, tidak ada pencapaian yang akan melampaui tahapan "tujuan", dan hanya tujuan belaka, dalam dirinya sendiri,

tidak ada nilainya. Banyak orang memiliki tujuan yang tidak jelas, tetapi mereka takut gagal. Kita semua pernah sukses dan gagal. Orang yang berlama-lama dalam kegagalan, ditakdirkan untuk mengulangi kegagalan-kegagalan itu; sebaliknya orang yang berkonsentrasi pada pencapaian akan membangun sikap positif yang kuat, akan memperkukuh kepercayaan dirinya. Shakespeare mengatakan, "Apa yang sudah lewat adalah prolog." Setiap aspek masa lalu memengaruhi masa depan kita, tetapi kita bisa memilih pengalaman-pengalaman masa lalu itu yang ingin dibiarkan mendominasi pemikiran kita. Kita harus berusaha untuk belajar dari kegagalan-kegagalan, kemudian menghapusnya begitu pelajaran sudah dipetik. Biarkan kesuksesan kita di masa lalu menjadi penentu awal masa depan kita.

Orang-orang yang melakukan hal-hal besar itu kuat dalam afirmasi mereka. Mereka mempunyai kemampuan positif yang luar biasa; dan tidak tahu makna negatif. Kekuatan penegasan dan keyakinan mereka terhadap kemampuan untuk melakukan sesuatu begitu kuat sehingga lawannya tidak pernah muncul. Ketika memutuskan untuk melakukan sesuatu, mereka menerima kalau bisa melakukannya. Mereka tidak dipenuhi keraguan dan ketakutan, tidak peduli bagaimana orang-orang mengejeknya, bahkan, hampir semua pria dan wanita hebat yang mendorong kemajuan disebut pemimpi. Namun kita berhutang berkah peradaban modern pada kepercayaan diri yang luhur dari pria dan wanita semacam itu, keyakinan teguh terhadap misi mereka, yang tidak dapat digoyahkan oleh siapa pun. Bagaimana jika Copernicus dan Galileo menyerah ketika mereka

dinyatakan sebagai orang gila? Sains hari ini dibangun di atas keyakinan mereka yang tidak tergoyahkan bahwa dunia ini bulat dan Bumi bergerak mengelilingi Matahari, bukannya Matahari mengelilingi Bumi! Sepanjang sejarah, para guru besar, filsuf, dan nabi saling tidak setuju terhadap satu sama lain dalam banyak hal. Namun, untuk satu ini, mereka bersepakat sepenuhnya dan bulat. Dengarkan apa yang dikatakan Marcus Aurelius, kaisar Romawi yang agung, "Kehidupan seseorang adalah apa yang dibuat pikirannya." Disraeli: "Segala sesuatu datang jika seseorang hanya mau menunggu. Saya sudah membawa diri melalui meditasi panjang hingga sampai pada kesimpulan bahwa seorang manusia dengan tujuan yang mantap harus mencapainya, dan tidak ada yang bisa menolak keinginan yang akan mempertaruhkan eksistensi bahkan untuk pemenuhannya."

Ralph Waldo Emerson mengatakan: "Seseorang adalah apa yang ia pikirkan sepanjang hari." William James mengatakan: "Penemuan terbesar generasi saya adalah bahwa manusia bisa mengubah hidup mereka dengan mengubah sikap pikiran mereka," ia juga menambahkah: "Kita hanya perlu tindakan berdarah dingin seolah-olah hal yang dipermasalahkan itu nyata, dan akan menjadi sangat nyata dengan tumbuh menjadi semacam koneksi dengan hidup kita, sehingga ia akan menjadi nyata. Ia akan menjadi begitu terjalin dengan kebiasaan dan emosi sehingga kepentingan kita di dalamnya akan mengkarakterisasi kepercayaan." Ia juga mengatakan: "Jika

Anda cukup peduli dengan suatu hasil, Anda hampir pasti akan mencapainya. Jika Anda ingin menjadi kaya, Anda akan kaya. Jika Anda ingin menjadi terpelajar, Anda akan terpelajar. Jika Anda ingin menjadi baik, Anda akan baik. Hanya saja Anda harus benar-benar menginginkan hal-hal itu, dan mendoakannya secara eksklusif, serta tidak menginginkan pada saat yang sama ratusan hal yang tidak sesuai lainnya sama kuatnya."

Dr. Norman Vincent Peale mengatakan: "Inilah salah satu hukum terbesar di alam semesta. Saya benar-benar mengharapkan akan menemukannya selagi masih sangat muda. Hal itu muncul pada saya belakangan dalam hidup, dan mendapati itu sebagai salah satu penemuan terbesar, jika bukan penemuan terbesar saya di luar hubungan saya dengan Tuhan. Hukum besar itu, dengan singkat dan sederhana, menyatakan bahwa jika berpikir secara negatif, kita akan mendapatkan hasil negatif. Jika berpikir secara positif, kita akan mencapai hasil positif."

2. Self-discipline (disiplin diri)

Arthur Rubenstein, salah seorang pianis terbesar pada masanya, menghubungkan sebagian kesuksesannya dengan kemampuannya mengatur jadwal latihan dan mematuhinya. Dia yang sudah mencapai kemasyuran dan kekayaan tetap terus berlatih setiap hari di sepanjang kariernya. Orang-orang besar tidak perlu didorong oleh seorang bos untuk melakukan pekerjaannya. Mereka mampu mendisiplinkan diri untuk mengerjakan apa yang harus dilakukan tanpa tekanan eksternal. Setiap harinya, para atlet berlatih selama berjam-jam agar tetap bugar. Disiplin

diri dimulai dengan sebuah komitmen untuk mencapai sesuatu, kemudian melakukan pengorbanan yang diperlukan untuk memastikan komitmen tersebut akan terpenuhi.

Kita bisa menjadi penampil luar biasa dengan mendisiplinkan diri untuk menjadi sangat terampil. Secara teknis, misalnya, dengan tidak pernah berhenti berlatih, mengajar orang lain, serta berpikir masak-masak dan menyeluruh sebelum kita memulai.

Dalam sebuah operasi yang kompleks, kita harus memberikan banyak waktu pada perencanaan, sama seperti pekerjaan itu sendiri. Sebelum melakukan telepon penjualan, para perwakilan penjualan yang sukses berpikir cermat tentang segala kemungkinan persoalan yang mungkin berkembang dan bagaimana persoalan-persoalan itu bisa diatasi. Para eksekutif berpikir tentang setiap konsekuensi yang mungkin muncul sebelum membuat keputusan. Hal ini juga berlaku untuk para penampil di teater, sinema, televisi, atau dalam olah raga.

Salah satu aspek disiplin diri adalah kemampuan untuk mengontrol emosi dan tindakan seseorang. Kurangnya pengendalian diri mendatangkan kesedihan bagi banyak orang daripada kekurangan-kekurangan lain yang dikenal umat manusia. Pada satu waktu tertentu, keburukan ini menampakkan diri dalam kehidupan setiap orang.

Disiplin diri menuntut kita untuk mencurahkan *semua* perhatian pada setiap detail pekerjaan sehari-hari. Kita harus mencurahkan *seluruh* pikiran ke pekerjaan *ini* sampai bisa melakukannya dengan sempurna dan *gembira*. Saat mempu–

nyai tugas-tugas yang menjemukan atau "pekerjaan yang membosankan", mungkin itu karena kita belum menaruh minat yang cukup.

Inilah praktik "konsentrasi" terbaik di dunia—cukup menaruh seluruh jiwa ke dalam satu hal yang kita lakukan. Ketika sudah melakukan latihan ini cukup lama, kita akan melakukan sesuatu itu dengan indah dan gembira.

Pada saat itu kita akan mendapati kekuatan pikiran mengalir ke pekerjaan dan mengisinya dengan *penuh* energi. Kita akan merasakan sedikit gangguan mental yang menyenangkan dari pekerjaan; sedikit inspirasi akan menghampiri kita, dan pikiran-pikiran kita selalu akan kembali ke pekerjaan dengan gembira.

Mari kita mengadaikan kalau pekerjaan barusan adalah "latihan lima jari"—belajar menggunakan jari-jari. Jika memasukkan *semua* pikiran kita dalam setiap gerakan, kita akan melakukannya *secara akurat*. Ketika ini terjadi, pikiran mengalir, atau meluap, dalam fantasi indah yang siap diekspresikan oleh jari-jari. *Semuanya* itu adalah kesenangan. Jika membiarkan pikiran kita mengembara sedikit jauh, jari-jari mengikuti. Latihan akan teledor karena pikiran kita terbelah, dan kita *tidak punya kekuatan pikiran yang cukup untuk menanggung pembelahan*. Jika kita berlatih dengan pikiran terbelah, kita akan membutuhkan waktu lima kali lebih lama untuk menyelesaikan seni menggunakan jari-jari kita, dan *tidak akan pernah* menggunakan jari-jari itu dengan sebaik-baiknya.

Sekarang, apakah kita melihat guna konsentrasi pada tugas sehari-hari? Untuk mengisi setiap bagian tubuh kita *dengan*

kecerdasan yang bagus dalam mengekspresikan pikiran. Tugas sehari-hari yang mengirim kita dalam sekolah kehidupan adalah "skala" dan "pengalaman lima jari" ketika kita harus mencurahkan jiwa dalam menguasai sebelum jiwa itu bisa mengungkapkan apa pun yang lebih indah dengan cara simfoni kehidupan.

Sebagaimana yang dikatakan Steve Jobs:

Pekerjaan Anda akan mengisi sebagian besar kehidupan Anda, dan satu-satunya cara untuk benar-benar puas adalah melakukan apa yang Anda yakini pekerjaan besar. Jika Anda belum menemukannya, teruslah mencari. Jangan diam. Tentang masalah hati, Anda akan tahu ketika menemukannya. Seperti semua hubungan besar lainnya, ia akan semakin baik seiring berlalunya waktu. Jadi teruslah mencari sampai Anda menemukannya. Jangan diam."

3. Spurred On (bergegaslah)

Ada banyak orang yang bergegas menuju kesuksesan. Mereka tidak membutuhkan motivasi eksternal, seperti imbalan lang–sung, untuk memotivasi mereka. Mereka menjadi begitu ber–semangat dengan pekerjaannya hingga tidak bisa menunggu untuk mengerjakannya setiap pagi dan benci ketika harus menghentikannya pada sore hari. Energi mereka tampak tidak terbatas. Ketika suatu permasalahan berkembang, mereka tidak kecil hati, bahkan permasalahan tadi menjadi penambah semangat yang lebih menggairahkan.

Dalam penerbangan Voyager keliling dunia tanpa henti, perancang pesawat, Burt Ruton dan para pilotnya, Dick Ruton serta Jeanna Yeager, menjumpai banyak penolakan dan kegagalan. Namun, semangat dan komitmen mereka dalam proyek tersebut membantu mengatasi masalah dan memunculkan energi baru yang mengantarkan pada kesuksesan.

Langkah pertama untuk mendorong diri tetap maju adalah memiliki tujuan pasti kenapa kita mau bekerja. Kita harus memiliki rencana-rencana pasti untuk mencapai tujuan ini. Tanpa sebuah rencana yang pasti, tidak ada yang bisa dicapai dan bermanfaat karena semua prosedur yang sistematis harus dilakukan setiap hari, terus-menerus. Bagaimana kita bisa mencapai kesuksesan jika sifat pencapaian tersebut--tujuan--tidak pernah ditentukan?

Untuk menumbuhkan imajinasi agar akhirnya ia menunjukkan ide-ide dengan prakarsanya sendiri, kita harus membuat catatan tentang semua ide yang berguna, efektif, dan praktis yang kita lihat dalam pekerjaan yang kita dan rekan-rekan lakukan. Namun, kita harus tetap fokus dan melihat apa yang sedang dilakukan di luar pekerjaan kita sendiri. Berlatihlah membuat katalog setiap ide, konsep, dan pemikiran yang melintas atau yang muncul kepada kita yang mampu digunakan secara praktis, kemudian ambillah ide-ide tersebut dan kerjakan dalam rencana-rencana baru. Kini, sebagian orang melakukannya dengan aplikasi yang sesuai di Android, iPad, atau perangkat serupa. Namun, sebagian orang lebih nyaman dengan menuliskannya di buku catatan biasa ukuran saku.

Ketika sebuah permasalahan berkembang atau situasi baru muncul, kita merujuk pada catatan-catatan dan mengumpulkan pengetahuan ini dengan kombinasi-kombinasi baru, kemudian menghasilkan adaptasi atau ide-ide baru untuk mengatasi masalah.

Barry, seorang teknisi tingkat menengah di perusahaannya, sering kali memimpikan ide-ide bagus (dan terkadang cemerlang), tetapi ia tidak pernah mengambil langkah untuk melaksanakannya atau bahkan sekadar menyampaikannya kepada manajemen. Akibatnya, ia tidak pernah maju dalam pekerjaannya. Ia dipandang sebagai seorang pegawai medioker yang melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi tidak luar biasa. Andaikan Barry mengubah mimpinya menjadi tindakan, kariernya mungkin akan melesat jauh.

Kejahatan terbesar di dunia adalah tidak mengembangkan potensi Anda. Ketika melakukan yang terbaik, Anda tidak hanya membantu diri sendiri, tetapi juga dunia.

— Roger Williams —

Antusiasme

Antusiasme yang membara, ditopang oleh akal sehat dan kegigihan, adalah kualitas yang paling sering memunculkan kesuksesan.

— Dale Carnegie —

Antusias merupakan faktor paling efektif bagi kita dalam melakukan berbagai sesuatu. Makna sebenarnya "antusiasme" memberi kualitas yang jauh melampaui sikap pemandu sorak, hingga kata ini terlalu sering dibawa ke pikiran. Berakar dalam bahasa Yunani, kata itu berarti "terilhami" dan secara harfiah berarti "Tuhan dalam diri kita". Mereka yang menemukan arti kata tersebut sungguh beruntung.

Antusiasme adalah kekuatan pendorong yang tidak hanya memberikan kekuatan lebih besar bagi seseorang yang memilikinya, tetapi menular dan memengaruhi semua yang dijangkaunya. Antusiasme atas pekerjaan yang melibatkan seseorang menghilangkan kejemuan dari pekerjaan itu. Semuanya sudah dibuktikan bahwa para pekerja yang terlibat dalam pekerjaan menggali parit bisa menyingkirkan kebosanan dari pekerjaannya dengan bernyanyi saat mereka bekerja.

Sudah menjadi fakta umum bahwa orang bisa mencapai kesuksesan ketika terlibat dalam pekerjaan yang mereka suka. Alasan inilah yang membuat mereka menjadi antusias dalam kariernya. Antusiasme juga menjadi basis imajinasi kreatif. Ketika pikiran bergetar dengan kecepatan tinggi, ia bisa menerima getaran serupa dari sumber luar, sehingga memberikan kondisi yang menguntungkan bagi imajinasi kreatif. Namun, antusiasme memainkan peran penting dalam prinsip-prinsip lain yang merupakan hukum filsafat kesuksesan, yaitu pemikiran yang akurat dan kepribadian yang menyenangkan.

4. Self-starter (memulai diri sendiri)

Sambutlah setiap pagi dengan senyuman. Lihatlah hari baru sebagai kesempatan emas untuk melengkapi apa yang tidak bisa Anda selesaikan kemarin. Jadilah diri yang memulai. Jadikan jam pertama Anda menentukan tema kesuksesan dan tindakan positif yang pasti akan menggema di sepanjang hari. Hari ini tidak akan terjadi lagi. Jangan sia-siakan dengan awal yang salah atau tidak memulai sama sekali. Anda tidak dilahirkan untuk gagal.

— Og Mandino —

Sebagian orang mirip dengan telepon seluler. Untuk memulai, mereka harus diisi tenaga. Orang-orang semacam itu kecil kemungkinannya menjadi orang yang berprestasi dibanding mereka yang bisa memulai setiap saat dengan mendorong pemulai dalam diri batin mereka.

Misalnya, John dan Bill mulai bekerja pada hari yang sama dan menghabiskan karier mereka di perusahaan yang sama. Pada saat pensiun, John adalah pengawas sebuah departemen kecil dan Bill adalah wakil presiden eksekutif. John tidak tidak memahami kenapa dirinya hanya membuat sedikit kemajuan. Ia sering mengatakan: "Aku selalu melakukan apa yang mereka minta, dan aku melakukannya dengan baik." Bill tahu kenapa dirinya selalu melakukan dengan begitu baik. Sejak awal kariernya, ia memulai proyek-proyek, memberikan saran, mengambil bola dan berlari dengan bola itu tanpa harus disuruh.

Untuk menjadi pemula yang sukses, kita harus menetapkan serangkaian prinsip yang akan membimbing dalam cara kita bekerja. Bagaimana orang mulai membangun sebuah rumah? Pertama, mereka mendapatkan cetak bangunan yang diusulkan, kemudian membangun menurut rencana. Mereka mengikuti setiap detailnya dengan teliti, dimulai dengan fondasi. Seandainya mengabaikan fondasi, pekerjaan mereka akan sia-sia, dan bangunannya, andaikan mencapai penyelesaian tanpa ambruk menjadi reruntuhan, akan menjadi tidak aman dan tidak layak. Hukum yang sama juga berlaku dalam setiap pekerjaan penting; permulaan yang benar dan mendasar adalah *rencana* pokok yang pasti untuk dibangun.

Empat prinsip dasar berikut adalah faktor utama dalam memulai sebuah proyek.

- Konsentrasi. Konsentrasi berarti perhatian tidak terbelah pada masalah yang dihadapi, fokus pikiran pada pekerjaan yang harus diselesaikan; hal tersebut meliputi semuanya yang dimaksud dengan ketelitian, ketepatan, dan efisiensi.
- Kejujuran. Kejujuran melibatkan tidak adanya semua kecurangan, kebohongan, dan pengecohan dengan kata, pandangan, atau gerak tubuh. Kejujuran melibatkan ketulusan, mengatakan apa yang kita maksud, dan menjelaskan apa yang kita katakan. Kejujuran memandang rendah kegemaran menjilat. Kejujuran membangun reputasi yang bagus, dan reputasi bagus membangun bisnis bagus.

- Ekonomi. Ekonomi berarti menghemat vitalitas fisik dan sumber daya mental seseorang. Hal tersebut menuntut konservasi energi dengan menghindari pemanjaan diri dan kebiasaan sensual yang menguras tenaga, serta berlaku untuk kekuatan pengikutnya, ketahanan, kewaspadaan, dan kapasitas untuk mencapai.
- Kemurahan hati. Kemurahan hati lebih dari sekadar memberi uang. Ada pemberian pemikiran, perbuatan, simpati, penyerahan itikad baik, dan bermurah hati terhadap lawan.

Berkomitmen pada Pencapaian

Para pemula berkomitken kepada dirinya sendiri untuk sukses dalam mencapai tujuannya. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Setiap tahun pada hari raya Tahun Baru, jutaan resolusi dibuat. Orang-orang berjanji pada diri sendiri bahwa mereka akan menurunkan berat badan, berhenti merokok, mempelajari bahasa asing, bersikap lebih baik kepada orangtua atau anak-anak mereka, atau membuat perbaikan substansial dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi mereka. Berapa banyak dari resolusi itu yang dilaksanakan?

Resolusi tidak sebatas pada Tahun Baru. Kita semua, terkadang, memutuskan bahwa akan menyelesaikan sesuatu yang penting—bahkan mulai mengerjakannya—tetapi dalam tempo singkat hal itu terlupakan.

Paul Peters bertekad melakukan diet ketat untuk menurunkan berat badan. Ia memulai diet dengan sangat antusias dan

berhati-hati memilih menunya. Namun, pekerjaannya sering melibatkan peluncuran bisnis dan makan malam. Dalam kesempatan itu ia mengabaikan dietnya sama sekali. Ketika dia menyadari tidak menurunkan berat badan secepat yang diharapkannya, ia menyerah.

Ketika bos Lisa Grant mengumumkan bahwa perusahaan akan memasang sebuah sistem komputer baru, ia menawari siapa saja yang ingin mempelajari sistem itu dengan mendaftarkannya dalam program pelatihan. Pelatihan itu bisa memberi potensi pertumbuhan yang jauh lebih besar bagi para karyawan. Lisa mendaftarkan diri dalam kursus itu dan menghadiri dua kelas pertama. Ketika program mulai semakin sulit, Lisa menemukan alasan untuk tidak hadir dan akhirnya keluar.

Dengan asumsi bahwa Paul benar-benar ingin menurunkan berat badan dan Lisa sungguh-sungguh tulus hasratnya untuk mempelajari sistem komputer baru, apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa mereka akan mencapai tujuannya—bahkan ketika menjadi semakin sulit dari yang mereka bayang–kan?

Untuk memastikan bahwa sebuah tujuan akan tercapai, kita harus *berkomitmen mencapainya*. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Komitmen adalah janji sungguh-sungguh bahwa kita akan melakukan semua yang bisa dilakukan untuk apa yang sudah disepakati. Hal tersebut tidak bisa dianggap remeh. Jika mengikuti panduan ini, ada peluang jauh lebih besar bahwa kita akan berhasil.

Ingatlah selalu bahwa resolusi Anda untuk sukses lebih penting dari apa pun.

— Abraham Lincoln —

Tetapkan Tujuan Akhir yang Jelas dan Spesifik

Daripada mengatakan "saya ingin menurunkan berat badan", tetapkan jumlah pasti berat badan yang ingin diturunkan. Dengan cara ini kita bisa mencatat skor dan melihat hari demi hari betapa dekatnya kita untuk mencapai tujuan. Ketika tujuan tidak bisa diukur, buatlah target-target sespesifik yang kita bisa.

Tetapkan Tujuan Antara

"Tujuan saya secara keseluruhan adalah berenang 30 putaran dalam 15 menit. Pada akhir pekan ketiga, saya akan berenang 30 putaran dalam 20 menit." "Tenggat laporan saya adalah 30 Maret. Pada 10 Maret, saya sudah akan merampungkan seluruh penelitian pendahuluan; pada 20 Maret, saya akan menyelesaikan analisis statistik."

Dengan menetapkan tujuan antara akan memudahkan kita untuk mencapai tujuan keseluruhan. Lakukan sesuatu selangkah demi selangkah. Daripada mengkhawatirkan tentang penurunan 10 kg, lebih baik kita berpikir menurunkan hanya 2.5 kg dan ketika itu tercapai lalu 2.5 kg lagi dan seterusnya.

Hal itu juga membantu kita menetapkan *titik-titik kontrol*. Ini adalah langkah penting untuk mengukur seberapa baik kita dalam melakukannya. Di sekolah, titik-titik kontrol itu mungkin

ujian kuartal atau ujian tengah semester. Dalam pekerjaan, titik-titik itu bisa jadi tinjauan kinerja periodik. Dalam komitmen pencapaian, kita harus menetapkan titik-titik kontrol untuk memeriksa apa yang telah atau belum dicapai. Jika tujuan-tujuan antara sudah dicapai pada titik itu, hal tersebut memperkuat komitmen kita untuk melanjutkan. Sementara, jika belum membuat kemajuan sebanyak yang direncanakan, hal tersebut memungkinkan kita menentukan langkah apa yang bisa diambil untuk kembali ke jalurnya.

Buatlah Kontrak

Kontrak adalah perjanjian yang mengikat. Ketika masalah keuangan memaksa Rocco Esposito meninggalkan perguruan tinggi setelah tahun keduanya, ia berkomitmen akan mencapai gelarnya dalam waktu lima tahun. Ia tahu bahwa itu berarti mengambil kelas malam dan akhir pekan, menghabiskan sebagian besar penghasilannya untuk pendidikan, serta mengorbankan sebagian besar aspek sosial dan rekreasi dalam hidupnya. Untuk memastikan kalau dirinya akan melakukan hal itu, ia membuat kontrak tertulis dengan dirinya sendiri yang menguraikan tujuan jangka panjangnya—meraih gelarnya—dan tujuan antara: kelas-kelas yang akan diambil dan kapan ia menyelesaikannya. Ketika kesulitan-kesulitan muncul atau tergoda untuk melonggarkan upayanya, ia akan membaca ulang kontraknya dan memperbarui komitmennya.

Bagi Tujuan itu dengan Orang Lain

Penulis besar tentang motivasi diri, Napoleon Hill, merekomendasikan untuk membagi komitmen kita dengan orang lain. Rocco memberikan salinan kontrak dengan saudaranya, Joe, yang menandatanganinya sebagai saksi dan berjanji bahwa dia akan memastikan Rocco akan memenuhi kontrak itu. Beberapa tahun berikutnya ketika, karena tekanan beban berat pekerjaan dan sekolah, Rocco tergoda untuk meninggalkan kelas, tetapi dukungan yang ia terima dari Joe, membantunya untuk mematuhi komitmennya.

Memilih satu atau beberapa orang untuk berbagi komitmen kita sangatlah penting. Orang tersebut seharusnya seseorang yang kita hormati dan tidak ingin mengecewakan. Orang itu harus sama bersemangatnya tentang pencapaian tujuan seperti kita. Jika tujuannya personal, orang itu bisa pasangan, anggota keluarga, atau teman dekat Anda. Dalam situasi bisnis, kita dapat berbagi komitmen dengan mentor, kolega dekat, anggota asosiasi profesional, bahkan bos, jika hubungan kita dengan bos baik-baik saja.

Berilah Kita Imbalan

Ketika sudah mencapai tujuan, kita harus menerima imbalan yang signifikan. Dari siapa? Tentu saja dari diri sendiri! Max sudah berhenti merokok puluhan kali, namun selalu mulai lagi dalam beberapa bulan. Ia pun berkomitmen untuk berhenti secara permanen dan berjanji pada dirinya sendiri bahwa jika dalam satu tahun memenuhi komitmennya, ia akan membeli TV

layar datar besar yang selalu diinginkannya. Dengan menyimpan uang yang tadinya digunakan untuk rokok, pada akhir tahun ia memiliki cukup uang untuk membeli televisi.

Mengetahui bahwa mereka akan memberi diri sendiri penghargaan yang bisa dirasakan, disamping kepuasan psikis dalam memenuhitujuan, akan membantu beberapa orang untuk setiap pada tujuannya.

Untuk mencapai apa yang kita inginkan dalam kehidupan membutuhkan komitmen nyata. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, menetapkan titik-titik kontrol sehingga bisa mengukur kemajuan, membuat kontrak dengan diri sendiri, membaginya dengan seseorang yang dihormati, dan memberi penghargaan pada diri sendiri ketika tujuan tercapai, kita akan mencapai tujuan yang penting dalam pekerjaan dan dalam setiap aspek lain kehidupan.

5. Sensitivity (sensitivitas)

Dengan beberapa pengecualian, sebagian besar pencapaian melibatkan kerja sama dengan orang lain. Empati—kemampuan menempatkan diri secara mental pada posisi orang lain—sangat penting bagi kesuksesan. Manajer harus sensitif terhadap perasaan mereka yang diawasi; perwakilan penjualan harus peka terhadap reaksi konsumen mereka; para pejabat terpilih harus sensitif terhadap kebutuhan konstituen mereka.

Dua prinsip Dale Carnegie tentang hubungan antarmanusia yang efektif adalah:

"Benar-benar tertarik dengan orang lain," dan "Cobalah dengan jujur untuk melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain."

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini dalam interaksi keseharian dengan orang-orang di tempat kerja dan dalam kehidupan personal, kita akan mendorong mereka untuk me–lakukan yang terbaik dan pada gilirannya akan membantu kita melakukan yang terbaik.

Rawatlah Cinta pada Orang

Ketika keinginan terbesar kita adalah membuat orang lain bahagia, yang akhirnya berubah menjadi hasrat untuk melayani orang lain, kita akan terdorong untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan mencapai kesuksesan.

Singkatnya, hanya mereka yang memberikan layanan dengan baik dan penuh semangat; bisa mengharapkan kesuksesan; dan pengabdian semaacm itu bisa dipahami oleh cinta kepada irang-orang yang menerima layanan.

Hasrat untuk melayani orang lain adalah sebuah emosi yang tidak membahayakan kesejahteraan mental kita, serta selaras dengan setiap hukum Tuhan dan manusia. Hasrat untuk melayani orang lain akan menundukkan perasaan-perasaan bertentangan yang justru menyebabkan inefisiensi. Hasrat untuk melayani akan memasok kekuatan pendorong yang diperlukan untuk aplikasi jangka panjang dan upaya untuk mengilhami.

Seperti aturan lainnya, mari kita pertimbangkan yang satu ini dan lihat apakah itu dikonfirmasi oleh sejarah orang-orang sukses. Perhatikan, misalnya, kasus tipikal dua penyanyi. Kedua–nya memiliki bakat menyanyikan lagu-lagu populer dan suara yang sama baiknya untuk tujuan ini, meski dari sudut pandang kritikus musik ada suara yang buruk. Dengan bakat medioker mereka, tidak seorang pun akan mencapai kesuksesan.

Salah satu penyanyi tidak meraih kesuksesan. Ia bernyanyi untuk menyenangkan dirinya. Ia menghendaki kesuksesan, tetapi tidak mencintai audiensnya. Pikiran pertamanya adalah untuk menunjukkan betapa hebatnya ia bernyanyi. Audiens merasakan sikapnya itu. Kegagalannya lengkap dan kariernya berakhir. Penyanyi lainnya mencintai audiensnya. Pikiran utamanya adalah membuat *mereka* bahagia. Ia menyanyikan lagu-lagu yang *mereka* sukai dengan cara *mereka* menyukai lagu-lagu itu. Dalam hasratnya untuk meningkatkan kebahagiaan audiensnya, dia selalu mempelajarinya dengan tekun. Ia me–ngetahui jika salah satu perangainya itu menyenakgna atau tidak. Ia terus belajar, baik dari kenalannya maupun audiens yang berbeda jenis, nyanyian apa yang bisa menyenangkan hati orang banyak. Ia bergaul dengan orang-orang sepanjang waktu; pertama, karena ia mencintai mereka; kedua, untuk mempelajari kesukaan dan ketidaksukaan mereka dalam hal menyanyi. Selama bertahun-tahun, ia mungkin berkekurangan, sementara ia terus mempelajari apa yang disukai orang-orang kesayangannya, tetapi tidak ada yang bisa membuatnya putus asa. Setelah bertahun-tahun mencoba dan berbuat kesalahan,

dari besarnya cinta yang tidak bisa dilepaskannya, audiens mulai mengenali cintanya kepada mereka. Mereka mulai mendengarkan dengan hormat, kemudian dengan hasrat, lalu dengan kegembiraan. Inilah, mereka pikir, seseorang yang mirip kami; dia tahu kami dan dia adalah salah seorang dari kami; dia tahu apa yang kami suka dan menyukainya seperti kami. Dia menyukai kami; karena itu kami menyukai dia. Ada perasaan hangat dalam lagu-lagunya yang tidak dimiliki penyanyi lain, sejauh menyangkut audiens. Tiba-tiba penyanyi ini menjadi terkenal, dan meraih kesuksesan besar.

Dalam contoh di atas, kita bisa mengganti dua penyanyi tadi dengan dua aktor, dua penulis drama atau novel, dua pembangun rumah, dua pemilik restoran, dua pemilik pompa bensin, dua peritel, dua pemanufaktur, dua penjual, dua pengkhotbah, dua pengacara, dua dokter, atau dua apa pun yang lain. Kesuksesan biasanya adalah milik mereka yang mencintai publik atau pelanggan dengan sungguh-sungguh sehingga mereka mengabdikan diri untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan memuat pelanggan bahagia.

Jangan dipikir bahwa cinta kepada orang bisa dirawat hanya melalui aktivitas sosial. Cinta itu bisa diperkuat dalam kontak bisnis atau pekerjaan kita. Para peritel bergaul dengan pelanggan di toko mereka, para eksekutif dengan pegawainya, atau para penjual dengan prospek dan pelanggan. Melalui pergaulan yang konstan, mereka belajar bagaimana mencintai para pelanggannya, menikmati membuat orang bahagia melalui pelayanannya, dan, jika ingin sukses, mengabdikan diri mereka

dengan penuh semangat untuk menemukan cara dan sarana untuk meningkatkan pelanggan yang bisa dibuat bahagia.

Kembangkan kesuksesan dari kegagalan. Keputusasaan dan kegagalan adalah batu pijakan yang paling pasti menuju kesuksesan.

— Dale Carnegie —

Merawat Sikap Toleransi

Intoleransi menyebabkan lebih banyak kesedihan daripada bentuk-bentuk lain kebodohan. Hampir semua perang muncul dari intoleransi. Kesalahpahaman antara manajemen dan tenaga kerja biasanya tumbuh dari intoleransi.

Tidak mungkin bagi setiap orang untuk mematuhi hukum tanpa mengenal terlebih dahulu kebiasaan toleransi. Bentuk intoleransi yang paling merusak tumbuh dari perbedaan pendapat keagamaan dan rasial. Peradaban, sebagaimana kita mengenalnya hari ini, menanggung luka luka intoleransi mendalam dan berat di sepanjang masa, sebagian besar bersifat keagamaan. Kita baik atau buruk dengan tetangga umumnya bergantung pada seberapa toleran kita satu sama lain.

Intoleransi adalah hasil kebodohan atau, dinyatakan dengan cara sebaliknya, kurangnya pengetahuan. Orang yang berpengetahuan luas jarang intoleran, sebab mereka tahu bahwa tidak seorang pun berhak menghakimi orang lain.

Ada banyak alasan kenapa orang harus toleran. Alasan yang utama adalah toleransi memungkinkan penalaran yang akan membimbing seseorang ke arah fakta, kemudian mengarah pada pemikiran akurat. Mereka yang pikirannya tertutup oleh intoleransi, apa pun jenis dan sifatnya, tidak pernah bisa menjadi pemikir yang akurat, yang merupakan alasan untuk membuat kita menguasai intoleransi.

Mungkin bukan hak kita untuk bersikap toleran dengan orang lain yang ide, pandangan agama, politik, dan kecenderungan rasialnya berbeda dari kita, tetapi itu hak istimewa kita! Kita tidak perlu meminta izin siapa pun untuk bersikap toleran karena itu adalah sesuatu yang kita kontrol dalam pikiran. Oleh karena itu, tanggung jawab yang berkaitan dengan pilihan juga menjadi tanggung jawab kita.

Intoleransi menutup pintu menuju peluang dan menghalangi cahaya kecerdasan. Momen ketika kita membuka pikiran pada fakta; mengambil sikap bahwa kata terakhir jarang diucapkan dalam setiap subjek; dan ada banyak kebenaran yang harus dipelajari, adalah cara kita untuk mulai mengupayakan hukum toleransi. Jika mempraktikkan kebiasaan ini untuk waktu yang panjang, kita akan segera menjadi pemikir, hasil dari kemampuan menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Sukses itu sederhana. Lakukan yang benar, dengan cara yang benar, dan pada waktu yang tepat.

— Arnold H. Glasow —

Menggunakan Aturan Emas untuk Memenangkan Kerja Sama

Aturan emas—lakukan pada orang lain seperti apa yang Anda ingin mereka lakukan terhadap Anda. Dalam beberapa hal, hukum kesuksesan yang paling penting. Faktanya, lebih dari 5.000 tahun, semua filsuf besar mengajarkan hukum aturan emas, yang saat ini dilihat sebagai semacam teks yang bagus bagi para pengkotbah dalam menyusun khotbahnya.

Filsafat aturan emas adalah basis nyata ketika anak-anak dan orang dewasa harus diatur. Melalui kekuasaan, atau dengan memanfaatkan keadaan yang tidak adil, orang bisa membangun keuntungan tanpa mengindahkan aturan emas. Banyak yang melakukan hal tersebut karena hasil yang didapat secara tidak jujur pasti menghancurkan kedamaian pikiran.

Ide adalah produk paling berharga dari pikiran manusia. Jika bisa menciptakan ide-ide yang berguna dan membuatnya berfungsi, kita bisa mengambil apa pun yang diinginkan untuk kebutuhan hidup. Kekayaan yang diciptakan atau diperoleh dengan filsafat aturan emas tidak membawa penyesalan, juga tidak mengganggu nurani dan menghancurkan kedamaian pikiran.

Beruntunglah mereka yang menjadikan aturan emas sebagai slogan bisnis atau profesional profesional mereka, kemudian menjalankannya dengan setia, baik secara harafiah maupun kiasan, dan penuh semangat.

Sebenarnya filsafat aturan emas didasarkan pada hukum yang kuat, ketika dipahami dan dipraktikkan dengan sungguh-sungguh, akan memungkinkan siapa pun membuat orang lain

bekerja sama dengannya. Ini adalah kebenaran yang begitu dikenal, bahwa kebanyakan orang mengikuti praktik membalas kebaikan atau kejahatan, perbuatan demi perbuatan. Jika memfitnah seseorang, kita akan difitnah sebagai balasannya. Jika memuji seseorang, kita akan dipuji. Jika mendukung seseorang dalam bisnis, sebagai balasannya, kita akan diuntungkan.

Ada beberapa pengecualian untuk aturan ini, tentu saja, tetapi pada umumnya hukum itu bekerja. Suka menarik yang suka. Ini sesuai dengan hukum alam yang agung. Hukum ini juta bekerja dalam setiap partikel materi dan dalam setiap bentuk energi di alam semesta.

Melakukan Lebih dari yang Dibayarkan

Hukum aturan emas berkaitan erat dengan hukum kebiasaan melakukan lebih dari yang dibayarkan. Dengan memberikan lebih banyak pelayanan daripada yang kita bayar akan mendorong orang lain untuk berbuat lebih banyak untuk kita daripada yang diminta. Inilah dasar dari filsafat aturan emas.

Tidak ada celah dari fakta bahwa mereka yang memberikan pelayanan lebih dari yang mereka dibayar pada akhirnya akan sangat dicari oleh mereka yang akan bersedia membayar lebih dari yang sebenarnya. Bunga majemuk adalah bunga alami, ketika ia hendak membayar utang yang ditimbulkan melalui penerapan hukum ini.

Hukum ini begitu fundamental, sangat jelas, dan sederhana. Inilah salah satu misteri besar sifat manusia yang umumnya tidak

dipahami dan dipraktikkan. Di balik penggunaannya terdapat kemungkinan yang mengguncang imajinasi orang paling visioner. Melalui penggunaannya, orang bisa belajar rahasia yang sesungguhnya—semua rahasia—tentang seni membuat orang lain melakukan apa yang kita ingin mereka lakukan.

Jika menginginkan bantuan dari seseorang, jadikan urusan untuk mencari orang yang ingin kita minta bantuannya dan, dengan cara yang tepat, berikan kepada orang itu bantuan setara dengan yang kita inginkan darinya. Jika pada awalnya ia tidak merespons, gandakan dosisnya dan beri bantuan lain, lainnya, dan yang lainnya, dan seterusnya, sampai akhirnya orang itu mau, karena malu tidak memiliki alasan lain sehingga kembali dan memberi kita pertolongan.

Salah satu cara untuk meminta orang lain bekerja sama adalah kita terlebih dahulu bekerja sama dengan mereka!

Kalimat di atas layak dibaca ratusan kali, karena mengandung intisari dari salah satu hukum paling kuat bagi mereka yang ingin mencapai kesuksesan besar. Terkadang individu tertentu yang kita berikan pelayanan tidak akan pernah memberi pelayananan serupa, tetapi ingatlah kebenaran penting ini: meskipun seseorang gagal merespons, orang lain akan melakukan transaksi dan, karena hasrat untuk melihat keadilan ditegakkan, atau mungkin dengan motif lebih egois, akan memberikan pelayanan yang berhak kita terima.

Karena apa yang ditabur orang, itu juga yang akan dituainya!

— Galatia 6:7 —

Kutipan Alkitab di atas lebih dari sekadar nasihat. Kutipan tersebut merupakan kebenaran praktis yang mungkin menjadi fondasi setiap pencapaian sukses. Dari jalan yang melingkar atau lurus, setiap pikiran yang dikeluarkan, setiap perbuatan yang dilakukan, akan menghimpun kerumunan pikiran atau perbuatan lain sesuai sifatnya, dan kembali kepada kita pada waktunya.

Tidak ada jalan keluar dari kebenaran ini. Hal tersebut sama abadinya seperti alam semesta, sepasti operasi hukum gravitasi. Mengabaikannya berarti menandai diri kita sebagai orang yang bodoh atau tidak peduli. Keduanya akan menghancurkan peluang kita meraih kesuksesan.

6. Salesmanship (keahlian berdagang)

Tidak peduli betapa kompetennya kita, kecuali bisa menjual ide kepada orang lain, kita mungkin bisa mencapai kesuksesan, baik itu menyakinkan bos untuk melaksanakan saran yang kita buat, menyakinkan kolega untuk bekerja sama dalam suatu proyek, maupun meyakinkan bawahan untuk berusaha lebih keras. Kemampuan untuk "menjual" sangat penting bagi kesuksesan kita. Jika kita benar-benar yakin pada apa yang dijual, tidaklah sulit untuk memproyeksikannya kepada orang lain.

Pelajari teknik-teknik para penjual yang berurusan dengan kita, misalnya orang yang menjual mobil baru kepada kita, perempuan yang menyelesaikan penjualan rumah kita, atau perwakilan penjualan yang menjual sistem komputer kepada perusahaan kita. Apa pun produk atau layanannya, perhatikan

bahwa mereka melakukan penjualan dengan cara sistematis dan meyakinkan. Kita mungkin tidak menjual item yang nyata, tetapi jika menginginkan ide-ide untuk perubahan atau ingin menerapkan sebuah konsep baru agar diterima, mengikuti gaya mereka akan meningkatkan peluang kita untuk sukses.

Dalam bab 4 buku ini akan dibahas lebih detail tentang bagaimana menyarankan dan memulai perubahan, panduan, serta pendekatan spesifik mengenai menjual ide-ide.

7. Stick-to-it-iveness (keteguhan)

Salah satu alasan utama orang mengalami kegagalan adalah karena mereka terlalu mudah menyerah. Orang-orang sukses akan gigih walaupun ada hambatan-hambatan untuk mencapai tujuan mereka. Setelah ribuan kegagalan, Edison mulai mengembangkan filamen yang membuat lampu pijar listriknya berfungsi. Sangat mudah untuk berkecil hati ketika kerja keras tidak membuahkan hasil.

Kita sangat mudah untuk menyerah. Ingat baik-baik pepatah lama: "Jika pada awalnya Anda tidak berhasil, coba, coba, dan coba lagi." Pendekatan-pendekatan baru atau sudut pandang segar mungkin diperlukan.

Kebanyakan orang menyerah ketika mereka hendak mencapai kesuksesan. Mereka berhenti pada garis satu meter. Mereka menyerah pada menit terakhir pertandingan, satu langkah dari gol kemenangan.

— Ross Perot —

Keteguhan adalah baju baja yang akan digunakan ketika peluru kendali kemalangan berdesing tanpa membahayakan. Kita harus menanamkan dalam pikiran bahwa ketika memberikan *kendali* kekang dan mengatakan *jalan*, kita bergerak maju menuju ketinggian.

Hampir tidak ada temuan besar yang ditempatkan di pasar tanpa sejumlah orang mengajukan klaim bahwa mereka mempunyai ide itu terlebih dahulu—dan dalam banyak kasus, mereka membuktikan fakta tersebut. Namun, ketika muncul masalah yang menghambat kemajuannya, mereka menyerah, sementara ada orang yang menolak untuk menyerah dan terus mengatasi permasalahannya sehingga bisa membuat penemuannya terus berlanjut. Ingatlah Mark Zuckerberg dan Winklevoss bersaudara.

Ide yang paling menakjubkan nyaris tidak bernilai hingga sang penemu membuatnya berfungsi dan menerapkannya dalam operasi praktis. Pemerintah menghargai orang yang pertama kali mendapatkan paten atau memperkenalkan penemuannya pada kegunaan praktis—dan dunia juga melakukan hal yang sama. Dengan demikian pemimpi pasti tertinggal di belakang pelaku.

Setiap orang ingin membayar mahal agar bisa sukses. Harga itu bukan dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk usaha. Awalnya, kualitas esensial bagi kesuksesan adalah hasrat untuk melakukan sesuatu menjadi sesuatu. Selanjutnya adalah *mempelajari* bagaimana melakukan itu, kemudian mewujudkannya dalam eksekusi. Biasanya orang yang paling baik dalam menyelesaikan segala sesuatu adalah orang dengan

pikiran luas—orang yang memiliki pengetahuan. Untuk mencapai kesuksesan, kita harus berpikiran merdeka, memperoleh semua pengetahuan, dan berpegang teguh pada tugas sampai selesai sesuai dengan keputusan kita.

Aspek lain keteguhan adalah selalu berusaha memperbaiki diri kita, di mana pun kita berada atau apa pun posisi kita. Pelajari semua yang kita bisa. Jangan lihat betapa sedikitnya yang bisa dilakukan, tetapi berapa banyak yang bisa kita lakukan. Kita akan selalu dicari karena sudah menciptakan reputasi sebagai orang yang giat. Selalu ada tempat bagi orang yang giat; perusahaan yang progresif tidak pernah membiarkan orang yang sibuk meninggalkan pekerjaan jika mereka bisa menanggungnya.

Mereka yang mencapai puncak adalah pekerja keras, memiliki tujuan dan teguh, bukan pekerja yang takut, tidak pasti, dan lambat. Orang yang tidak terlatih jarang berada dalam posisi bertanggung jawab dan berkuasa. Orang-orang yang terpilih adalah mereka yang telah melakukan sesuatu, mencapai hasil di bidang tertentu, atau memimpin di departemen mereka. Mereka ditempatkan di sana karena reputasinya telah mengerahkan energi dalam usaha mereka dan sudah menunjukkan bahwa mereka mempunyai kekuatan dan tekad.

Mereka yang terpilih pada waktu krusial biasanya bukan genius. Mereka tidak memiliki lebih banyak bakat dari orang lain, tetapi mereka telah mempelajari bahwa hasil hanya bisa dicapai dengan usaha terkonsentrasi dan tak kenal lelah. Mereka tahu bahwa keajaiban tidak terjadi begitu saja. Satu-satunya

cara keajaiban bisa terjadi adalah jika mereka berpegang teguh pada rencana dan mewujudkannya. Itulah satu-satunya rahasia kenapa sebagian orang bisa berhasil, sementara yang lainnya gagal. Orang-orang sukses biasa melihat segala sesuatu diselesaikan dan selalu merasa yakin akan kesuksesan. Orang yang gagal biasa melihat kegagalan. Mereka mengharapkannya dan menariknya ke diri sendiri.

Ringkasan

Dengan latihan yang benar, setiap orang bisa meraih kesuksesan. Sangat menyedihkan bahwa begitu banyak pria dan wanita dengan kemampuan dan bakat yang banyak, mereka kehilangan pegangan pada dirinya sendiri. Di suatu tempat, melalui suatu keengganan, orang-orang itu melemahkan kehendak mereka atau menjadi putus asa karena semacam penderitaan dan kemalangan. Pada mulanya yang dibutuhkan hanyalah sedikit bantuan untuk membuat mereka berdiri, tetapi malah mendapat pukulan yang menjatuhkan. Hasilnya adalah kekuatan laten mereka tidak berkembang, dan menjadi pecundang. Orang-orang tersebut bisa diselamatkan. Mereka hanya perlu diperlihatkan kalau memiliki kekuatan untuk berubah. Pikiran mereka hanya perlu diubah dari keputusasaan menjadi harapan sehingga mereka kembali memperoleh pegangan.

Ketika orang kehilangan pegangannya, mereka harus mendapatkan penebusan dengan kemauannya sendiri. Mereka akan mendapatkan sedikit dorongan atau nasihat yang menginspirasi. Hari ini kita harus menundukkan kecenderungan

yang melemahkan diri sendiri. Kita tidak bisa bergantung pada siapa pun untuk minta pertolongan. Kita sendiri yang bertanggung jawab untuk membuat satu keputusan besar, membuat resolusi yang kuat, serta bertekad menaklukkan kelemahan dan keburukan kita. Tidak ada yang bisa melakukan ini untuk kita. Mereka hanya bisa mendorong kita, itu saja.

Tidak ada yang bisa mengganggu kesuksesan kita. Tidak ada hambatan, bahkan kesehatan yang buruk pun bisa diatasi jika kita menerapkan lebih banyak tekad dan keteguhan karakter, serta kehendak yang kuat.

Dengan menerapkan ketujuh faktor "S" ini, akan mendorong peluang kita untuk meraih kesuksesan dalam semua usaha. Di samping kualitas-kualitas yang dibahas di atas, berikut adalah sebelas saran untuk memandu kita menuju pencapaian dalam pekerjaan dan kehidupan kita.

1. Sukses berarti hidup sukses. Ketika merasa damai, bahagia, gembura, dan melakukan apa saya yang disukai, maka kita akan meraih kesuksesan.
2. Temukan satu hal yang kita sukai dan lakukan. Jika tidak tahu ekspresi kita yang sebenarnya, mintalah petunjuk, dan ide akan datang.
3. Ambillah spesialisasi dalam bidang tertentu dan usahakan mencari tahu lebih banyak tentang hal tersebut dari orang lain.
4. Orang yang sukses tidak egois. Keinginannya dalam hidup adalah melayani umat manusia.

5. Tidak ada kesuksesan sejati tanpa ketenangan pikiran.
6. Orang yang sukses memiliki pemahaman psikologis dan spiritual yang hebat.
7. Jika membayangkan sebuah tujuan dengan jelas, kita akan dilengkapi dengan sarana untuk mencapainya melalui ke–kuatan pikiran yang bekerja secara ajaib.
8. Pikiran kita, yang menyatu dengan perasaan akan menjadi sebuah keyakinan subjektif, kemudian dengan keyakinan akan mudah dilakukan oleh kita.
9. Kekuatan imajinasi mendatangkan kekuatan keajaiban dari pikiran kita
10. Jika mencari promosi dalam pekerjaan, bayangkan atasan, pengawas, atau orang-orang yang dicintai memberi selamat atas promosi kita. Buatlah gambaran itu hidup dan nyata. Dengarkan suaranya, lihatlah gerak tubuh, dan rasakan realitas itu semua. Terus lakukan itu sesering mungkin dengan melalui visualisasi yang sering, kita akan mengalami kegembiraan doa yang terjawab.
11. Ide tentang kesuksesan mengandung semua elemen kesuk–sesan. Dengan penuh keyakinan, ulangi kata "sukses" untuk diri sendiri sesering mungkin dan secara tidak sadar, kita akan didorong menuju kesuksesan.

Bab 2
Pentingnya Membuat Perubahan

Perubahan adalah hukum kehidupan. Mereka yang hanya melihat ke masa lalu atau masa kini dipastikan luput melihat masa depan.

— John F. Kennedy —

Tidak diragukan lagi bahwa dunia ini berubah dengan kecepatan yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya. Seluruh industri dilahirkan dan dimatikan—tampaknya dalam semalam. Dalam banyak kasus, bisnis yang memimpin, mengantisipasi, dan mengambil manfaat dari perubahan ini akan meraih kesuksesan. Mereka yang tidak siap, kaget, atau kewalahan, bagaimanapun juga, akan mendapati diri gagal di belakang kompetitornya. Banyak dari organisasi ini mengalami kerugian besar atau benar-benar gulung tikar.

Salah satu penyebab gagalnya perusahaan-perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan adalah kepuasan pada sistem dan prosedur yang sudah lama mereka gunakan saat bekerja. Mereka sudah menjadi budak kebudayaan—cara hidup organisasional—dan merasa nyaman.

Jika ingin bertahan, kita harus melihat proses berpikir yang yang dijalani oleh organisasi kita dengan kesan ketidakpuasan konstruktif. Kita harus menentukan apakah praktik-praktik yang digunakan membawa hasil yang diharapkan. Jika tidak, kita harus siap untuk membuat perubahan apa pun yang diperlukan demi memandu organisasi menuju perbaikan dan kesuksesan.

Sebelumnya, kita jarang melihat sebuah komputer di meja seorang eksekutif. Penggunaan komputer sangat terbatas hanya untuk keperluan para manajer. Saat ini komputer adalah perangkat esensial di meja hampir setiap eksekutif. Sekarang, semua tidak tergantung dari laporan para spesialis karena informasi waktu berada di ujung jarinya. Desain dan rancangan terkomputerisasi, manufakturing dibantu komputer, robotika, dan teknologi yang terus berubah, telah menjadi bagian dari organisasi yang paling progresif. Perubahan ini memaksa organisasi untuk memeriksa ulang dan merekstrurisasi aspek-aspek tersebut dalam kebudayaan mereka yang melibatkan teknologi.

Tidak ada yang tetap kecuali perubahan.

— Heraclitus —

Namun, perubahan tidak terbatas pada masalah teknologi. Banyak para manajer sukses mempraktikkan evaluasi secara berkala dalam setiap proses, praktik, dan sistem yang digunakan di perusahaan mereka. Ketika berada dalam manajemen atau rekanan yang terlibat dalam proses, kita harus berkomitmen untuk terus mengupayakan perbaikan dalam pekerjaan dan

mendukung perubahan yang akan menyempurnakan pekerjaan kita.

Dalam banyak kasus, restrukturisasi organisasi menyebabkan perampingan dan outsourcing, serta turunnya semangat kerja para karyawan. Loyalitas dan dedikasi tanpa syarat dari karyawan, yang memandang pekerjaannya sebagai karier dan relatif aman, sudah banyak digantikan dengan ketidakpastian dan skeptisisme. Budaya organisasi yang baru ini harus dikembangkan untuk mengatasi segala permasalahan, serta memperbarui komitmen dan kerja sama.

Selama beberapa tahun terakhir, konsep-konsep baru manajemen personel sudah muncul untuk meningkatkan produktivitas, memperkaya tempat kerja, serta mendorong kreativitas dan inovasi. Jauh lebih mudah mendapatkan pengakuan dan penerimaan perubahan teknis daripada bagi para manajer untuk mengubah cara mereka berurusan dengan orang.

Tantangan Pelaksanaan Perubahan

Setiap kali terjadi perubahan signifikan dalam suatu organisasi, tantangan muncul. Sebagian perubahan bersifat personal, sementara sebagian lainnya berkembang dalam tim kerja dan di seluruh organisasi. Jika ingin berhasil melakukan perubahan dalam organisasi, maka kita perlu mewaspadai tantangan dan bersiap-siap menghadapinya secara profesional, serta percaya diri.

Biasanya, perubahan akan memunculkan beberapa perlawan. Orang-orang sering merasa akan kehilangan kekuasaan, otonomi, atau sumber daya karena lingkungan kerja yang berubah. Akibatnya, mereka bertahan pada status quo. Untuk memastikan akses, kita harus menantang diri sendiri dan meyakinkan orang lain untuk menurunkan perlawanan mereka serta berfokus pada hasil positif.

Salah satu tantangan paling besar dalam pelaksanaan perubahan adalah membuat orang menanggapi perubahan secara serius. Selama periode perubahan, orang-orang sering bersikap "melihat dan menunggu", tidak menyambut atau menolak perubahan. Tantangan kita adalah menginspirasi diri dan orang-orang yang bekerja sama dengan kita untuk menyambut perubahan, mendukungnya, bahkan menjadi penganjurnya.

Meminimalkan Kecemasan

Dalam hidup, kita semua memiliki perubahan besar yang kurang lebihnya adalah kesempatan kedua.

— Harrison Ford —

Ketika mengusulkan sebuah perubahan, sebagian besar dari kita akan mengalami kecemasan yang luar biasa. Orang-orang akan lebih mudah menyambut perubahan, dan tim meraih kesuksesan, ketika kecemasan berada pada titik minimum.

Rencana aksi kita untuk meminimalkan kecemasan adalah memahami rencana-rencana bagi perubahan, mengungkapkan level komitmen pada rencana, serta mengakui bahwa rencana dan peran tersebut akan berkembang selama proses perubahan.

Mendapatkan Kerja sama

Segala perubahan dalam organisasi bisa menciptakan gangguan dalam kerja sama. Selama proses perubahan, organisasi sering mendapati bahwa kerja sama dan komunikasi di antara departemen, tim, bahkan karyawan berada dalam risiko. Sebagai partisipan dalam proses perubahan, kita ditantang untuk menjebol tembok itu dan membangun jembatan kerja sama antar fungsi-fungsi organisasi.

Ketika lingkungan kerja berubah, biasanya akan terjadi kebingungan atas prioritas. Misalnya, kita mendapatkan manajer baru. Menurut manajer baru itu, apa yang menjadi prioritas terpenting? Jika berhasil berubah, apa yang harus kita fokuskan terlebih dahulu? Tantangan ini bisa dihadapi melalui komunikasi yang cermat dan menyeluruh. Kita tidak akan berhasil dengan menggunakan model manajemen diktator atau militer. Kita memerlukan setiap energi dan kreativitas yang dapat dikontribusikan oleh semua karyawan agar tetap kompetitif dalam dunia bisnis yang bergerak cepat saat ini.

Tentukan Bagaimana Staf Memandang Situasi

Sudah lama saya memperhatikan bahwa orang yang berprestasi jarang duduk-duduk santai dan membiarkan segala sesuatu terjadi pada mereka. Mereka pergi keluar dan memengaruhi segala sesuatu.

— Leonardo da Vinci —

Sebelum memulai sebuah tindakan, sangat penting untuk menentukan bagaimana orang yang terlibat memandang situasi. *Dale Carnegie and Associates, Inc*. telah mengembangkan sistem untuk keperluan ini. Sistem itu disebut "Change Engagement Innerview" yang bisa dilakukan oleh pengawas dengan stafnya; konsultan; atau anggota manajemen. Pendekatan lain adalah meminta anggota staf untuk melakukan "innerview" ini satu sama lain. Kedua orang "di-*innerview*" untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam tentang reaksi mereka terhadap perubahan. "Innerview" terdiri atas tiga kategori pertanyaan.

Pertanyaan Faktual

Pertanyaan pertama berkisar di seputar memperoleh informasi yang relevan. Misalnya, jika melibatkan perubahan cara bagai–mana pekerjaan akan dilakukan:

- Bagaimana kita melakukan pekerjaan ini sekarang?
- Aspek-apsek apa yang menurut kita paling mudah dilakukan?

- Aspek-aspek apa yang lebih sulit?
- Jika bisa mengubah suatu aspek pekerjaan, apa yang akan kita lakukan?

Pertanyaan Kausatif

Pertanyaan kausatif menentukan motif atau faktor-faktor kausatif di balik beberapa pertanyaan faktual, yang biasanya pertanyaan "kenapa" dan "bagaimana".

- Bagaimana metode yang digunakan sekarang dapat membantu atau menghalangi pencapaian tujuan de–partemen?
- Kenapa mereka menghalangi atau menolong?
- Apa yang kita sukai tentang metode yang sekarang ini digunakan? Kenapa?
- Apa yang tidak kita sukai tentang metode yang sekarang ini digunakan? Kenapa?

Pertanyaan Berbasis Nilai

Terakhir, pertanyaan berbasis nilai membantu kita terhubung dengan sistem nilai seseorang dan kelayakan yang mereka berikan pada segala sesuatu.

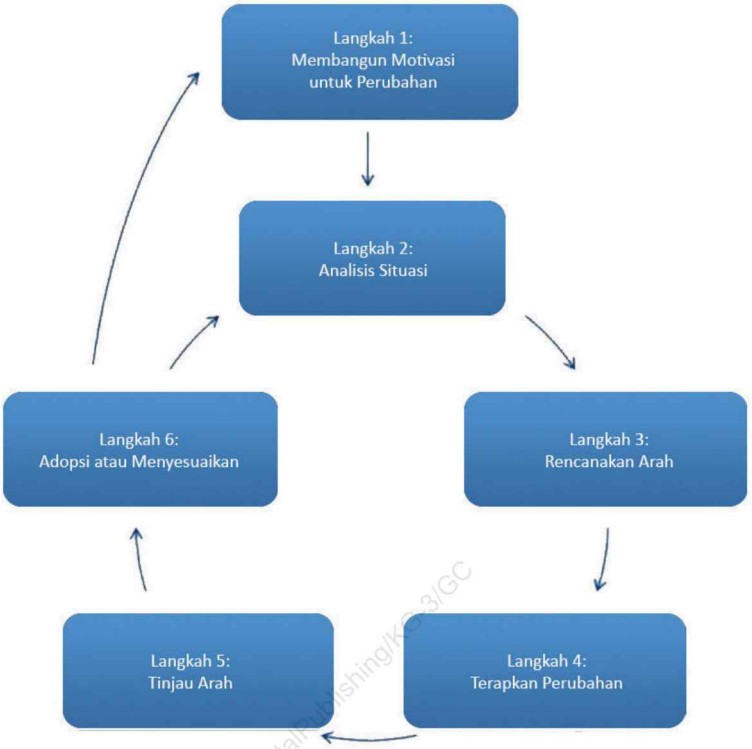
- Di tempat kerja, perubahan apa yang paling mencolok dan terekam dalam ingatan kita?
- Apa reaksi awal kita terhadap perubahan itu?
- Apa hasil akhir perubahan itu?

- Apa yang dipelajari tentang diri kita?
- Kekuatan apa yang dilihat dalam diri kita?
- Bagaimana kita melihat kekuatan itu memengaruhi dalam situasi tersebut?
- Ceritakan saat kekuatan tersebut digunakan dalam perubahan lain.

Model Perubahan

Melakukan perubahan tempat kerja bisa menjadi pengalaman tidak terduga karena proses dan orang yang terlibat juga akan mengalami proses perubahan. Tidak ada dua individu yang akan merespons dengan cara yang sama persis terhadap suatu perubahan di tempat kerja. Dengan cara yang sama, perubahan identik yang diterapkan di berbagai bidang organisasi menghasilkan sesuatu yang sangat berbeda.

Model Perubahan berikut menunjukkan bagaimana kita bisa terus berada di puncak selama pelaksanaan proses perubahan, yaitu dengan mempersiapkannya secara menyeluruh untuk berbagai kemungkinan memperoleh hasil yang beragam. Model ini memungkinkan kita mengambil pendekatan terstruktur terhadap perubahan organisasi dan tetap mempertahankan fleksibilitas.



Satu-satunya yang akan tetap konstan adalah menjadi murid perubahan.

— Anthony J. D'Angelo —

Langkah 1. Motivasi untuk Perubahan

Model Perubahan dimulai pada titik saat organisasi mendapatkan motivasi untuk berubah. Terkadang, isu-isu eksternal, seperti reorganisasi, perombakan manajemen, relokasi, atau akusisi (merger), mendorong sebuah perubahan. Di lain waktu, kekuatan internal, seperti peningkatan teknologi, dan ekspansi dalam alur produksi atau jasa, akan mendorong perubahan.

Langkah 2. Analisis Situasi

Saat organisasi menjadi semakin termotivasi untuk berubah, maka para pemimpin melakukan analisis menyeluruh terhadap risiko dan peluang terkait dengan perubahan yang diusulkan.

- Keuntungan potensial apa yang akan didapatkan jika melakukan perubahan?
- Berapa biayanya?
- Risiko apa yang akan didapat jika melakukan perubah–an?
- Apa risiko jika tidak membuat perubahan?

Langkah 3. Rencanakan Arah

Setelah penentuan membuat sebuah perubahan, ternyata peluangnya jauh lebih besar daripada risikonya. Oleh karena itu, kita harus mengembangkan suatu rencana untuk implementasi perubahan. Banyak prakarsa perubahan organisasi yang gagal karena kurangnya perencanaan yang cermat dan menyeluruh. Dalam langkah ini, tahapannya dirancang untuk kesuksesan atau kegagalan akhir dari perubahan. Elemen kunci dari rencana ini harus mencakup:

- Merencanakan dampak perubahan pada individu yang akan paling terpengaruh.
- Merencanakan dampak perubahan pada sistem dalam organisasi yang akan paling terpengaruh.
- Mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan perubahan ke dalam organisasi.

- Menetapkan rencana peninjauan untuk mengukur keberhasilan perubahan yang diusulkan.

Langkah 4. Melaksanakan Perubahan

Implementasi dalam organisasi bisa bertahap atau seketika, tergantung pada jenis dan ruang lingkup perubahan. Perubahan seperti PHK atau akuisisi sering dilaksanakan tanpa peringatan terlebih dahulu, sementara perubahan staf, reorganisasi, atau teknologi bisa dilakukan bertahap selama periode waktu tertentu. Peran manajemen yang paling penting dalam proses perubahan ini adalah memelihara jalur komunikasi dengan staf yang terbuka dan jujur satu sama lain.

Tentukan tanggung jawab individu. Setiap orang yang terlibat di dalamnya mempunyai peran spesifik, meskipun perubahan biasanya memengaruhi banyak individu. Bill mungkin bertanggung jawab untuk fase A, Sue untuk fase B, dan sebagainya. Mengklarifikasi hal-hal yang harus dilakukan setiap orang sedetail mungkin adalah kunci untuk mencapai tujuan.

Umumkan dan luncurkan sebuah perubahan. Jika perubahannya relatif kecil, cukup dengan rapat antara pemimpin dan staf untuk menetapkan sebuah tahapan dan memulainya. Dalam proses perubahan yang lebih kompleks, mungkin perlu diadakan beberapa rapat di level-level yang berbeda. Setiap orang yang terlibat harus memahami apa yang harus dilakukan, tidak hanya oleh orang dan tim itu, tetapi masing-masing unit yang berpartisipasi dan bagaimana mereka akan berhubungan.

Patuhi jadwal. Jadwal untuk setiap fase proyek harus jelas bagi setiap orang dan langkah untuk menangkap penyimpangan harus dibuat sehingga tidak ada satu fase yang tertinggal, dan memperlihatkan keseluruhan proyek.

Nyatakan kembali manfaatnya. Pada awal proses perubahan, semua partisipan harus diberi tahu manfaat perubahan tersebut bagi mereka. Selama proses perubahan, secara berkala, manfaat ini harus diulangi kembali kepada semua yang terlibat untuk memperkuat motivasi mereka.

Langkah 5. Meninjau Arah

Begitu perubahan dilaksanakan, kita bisa memantau hasilnya dari struktur dan sistem baru. Sebagai anggota tim dalam lingkungan kerja yang berubah, kita tidak bisa mengasumsikan bahwa perubahan akan berkembang seperti yang direncanakan, atau bahwa setiap individu yang terpengaruh oleh perubahan akan bereaksi sebagaimana yang diharapkan. Peran kita adalah mengatur dan secara reguler meninjau titik-titik pemeriksaan yang akan mengungkapkan apakah perubahan bekerja seperti yang diantisipasi serta memberikan hasil yang diharapkan.

- Tentukan cara untuk mengukur hasil. Cara untuk mengukur hasil bisa kuantitatif atau kualitatif, atau jika kedua metode itu tidak mungkin dilakukan, lakukan dengan menetapkan kriteria yang dirancang secara khusus.
- Komunikasikan kriteria untuk hasil perubahan yang sukses. Kriteria ini sebaiknya ditulis secara ma–

nual, misalnya dalam bentuk perintah kerja atau memorandum—kemudian diperkuat dengan pertemuan pelatihan dan diskusi dengan setiap orang yang terlibat. Koordinasikan pengumpulan dan pengukuran efek perubahan, bukan hanya anggota kelompok kerja atau tim, tetapi juga semua yang terpengaruh harus memahami kriteria dan tindak lanjutnya.

- Secara konsisten, selalu infomasikan proses perubahan kepada anggota tim selama peninjauan. Biarkan anggota tim mengetahui jika ada penyimpangan, kapan terjadinya, serta bekerja sama dengan mereka untuk memperbaikinya.

Jika proses peninjauan menyimpulkan bahwa perubahan tidak berjalan sesuai rencana, perlu dilakukan penyesuaian untuk melaksanakan perubahan. Dengan asumsi bahwa analisis dan rencana perubahan telah dilaksanakan secara akurat, kita harus dapat menyesuaikan implementasi perubahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berikut adalah panduan untuk mencapainya:

- Tentukan di mana hasil yang tidak sesuai dari rencana kita.
- Libatkan individu-individu utama dalam menentukan penyesuaian yang perlu dilakukan.
- Jagalah jalur komunikasi tetap terbuka dengan siapa pun yang terlibat.

- Buat penyesuaian untuk meninjau proses maupun pelaksanaan perubahan.

Empat Prinsip Rencana Fundamental

Sebuah rencana akan sangat efektif jika mengikuti empat prinsip fundamental berikut ini.

1. Rencana itu sederhana. Sebuah rencana ditulis dengan bahasa yang jelas dan tidak rumit sehingga mudah dipahami oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk membuat rencana itu bekerja. Mereka memberikan pendekatan yang masuk akal untuk mengatasi situasi yang muncul, bukan hanya sebuah terori dan alasan.
2. Rencana tidak membatasi kreativitas. Setiap tujuan diutarakan dengan hati-hati untuk menghindari salah tafsir. Namun, rencana dasar tidak mencantumkan detailnya. Strategi dan taktik dibiarkan terbuka untuk dikembangkan seiring dengan berjalannya rencana. Ini tidak membatasi kelompok yang melaksanakan. Hal tersebut memungkinkan anggota kelompok untuk bereaksi dengan fleksibilitas dan mendorong mereka untuk menggunakan kreativitasnya dalam menyempurnakan rencana.
3. Rencana berkonsentrasi pada hasil, saat itu juga. Tujuan jangka panjangnya memang tidak pernah lepas dari pikiran, untuk membangun momentum dan

menegakkan kredibilitas, namun orang ingin melihat hasilnya saat itu juga. Dalam sebuah proses, menyelesaikan perubahan-perubahan spesifik secara dini akan mendorong setiap orang untuk bergerak naik dan maju.

4. Rencana menekankan manfaat perubahan. Berbeda dengan pendekatan tradisional hingga perencanaan, yang berkonsentrasi pada "apa", "di mana", dan "bagaimana", sebuah rencana perubahan yang efektif menekankan "kenapa". Ketika orang mengerti sesuatu yang direncanakan akan menguntungkan perusahaan dan mereka sendiri, hal tersebut akan memperkuat komitmen mereka.

Sebagian besar perubahan yang kita lihat dalam kehidupan disebabkan karena kebenaran disukai atau tidak disukai.

— Robert Frost —

Mengambil Pendekatan Kreatif terhadap Perubahan

Melakukan perubahan secara profesional berarti mengerahkan kreativitas karena pada pada dasarnya lingkungan kita akan menjadi baru setelah mengalami perubahan. Dengan berpikir dan bertindak kreatif, kita bisa membuat proses menjadi lebih menarik dan pengalaman pertumbuhan profesional, serta kita bisa mencapai hasil yang lebih menarik. Untuk menggugah potensi kreatif kita, ingatlah panduan berikut.

- Jagalah pikiran tetap terbuka. Kita terlalu sering menghalangi proses kreatif dengan melihat apa yang tidak berfungsi, daripada apa yang akan berfungsi. Kita melumpuhkan kreativitas dengan pikiran tertutup dan terlalu banyak berfokus pada hambatan. Ketika menemukan sebuah ide yang keluar tidak pada tempatnya, tetaplah berikiran terbuka. Biarkan ide itu tumbuh dan lihat hasil akhirnya.
- Belajar. Kita tidak menciptakan solusi dari awang-awang. Banyak organisasi telah mengalami perubahan. Banyak sekali buku yang sudah ditulis tentang masalah itu. Pelajari bagaimana orang lain bisa menegosiasikan perubahan lingkungan kerja dan membangun ide-ide mereka dengan sukses.
- Dialog. Berbagai studi tentang perubahan organisasi menunjukkan bahwa banyak orang yang merasa terisolasi selama proses perubahan, bahkan jika semua orang dalam organisasi tersebut mengalami perubahan yang sama. Berbicaralah kepada individu lain yang mengalami perubahan serupa. Selama proses perubahan dalam organisasi, berdialoglah dengan orang-orang yang berkepentingan untuk memahami rencana, tujuan, dan hasil yang diproyeksikan dari perubahan dalam organisasi.
- Refleksi. Periode perubahan di tempat kerja adalah peluang terbaik untuk melakukan inventarisasi pribadi. Tanyakan bagaimana saya bisa mengembangkan

keterampilan dan pengetahuan ini dengan sepenuhnya berpartisipasi dalam perubahan? Bagaimana saya bisa menciptakan peluang-peluang baru bagi diri sendiri? Di mana saya perlu lebih terbuka dan menerima perubahan?

- Bayangkan. Bagi kita, momen perubahan ini mungkin peluang seumur hidup. Kenapa tidak membayangkan berbagai cara agar kita dapat memanfaatkan perubahan ini sebaik-baiknya, dan mencapai tingkat keterampilan serta pengetahuan yang baru? Tidak ada batasan pada apa yang bisa kita bayangkan dalam kaitannya dengan karier kita, sebagai hasil perubahan secara kreatif di tempat kerja.

Memberi Energi pada Diri Sendiri untuk Perubahan

Salah satu hasil yang menantang dari sebuah perubahan adalah bisa membuat kita merasa lelah. Semua usaha kita difokuskan pada tugas, tanggung jawab, dan hubungan baru. Oleh karena itu, kita perlu melihat berbagai cara untuk memelihara, bahkan meningkatkan energi personal selama waktu perubahan. Beberapa strategi untuk memberikan energi kepada diri sendiri meliputi:

- Ciptakan sebuah visi. Tidak ada yang lebih memotivasi daripada menciptakan visi yang menarik. Kita harus memvisualisasikan diri mencapai kesuksesan sebagai hasil dari sebuah perubahan. Bayangkan manfaat pertumbuhan sebagai hasil dari perubahan—mencip–

takan peluang baru, dan membangun masa depan yang lebih menarik dan dinamis.

- Buat daftar peluang. Peluang apa yang disajikan oleh sebuah perubahan? Buat daftarnya agar kita bisa tumbuh, menambah keterampilan baru, bertemu orang-orang berpengaruh, dan menambahkan pengalaman berharga ke resume kita.
- Ciptakan energi. Sulit menciptakan energi dalam ruang hampa. Sebagian besar dari kita memerlukan stimulasi dari ide, masukan, umpan balik, dan dukungan orang lain. Masa-masa perubahan menawarkan peluang untuk menambah jaringan orang-orang yang memahami kita, percaya kepada kita, dan bersedia membantu kita bergerak maju.
- Bangun jembatan. Perubahan dalam organisasi biasanya melibatkan pembentukan hubungan baru. Terkadang kita menolak hubungan baru ini, terutama jika melibatkan seorang pengawas baru atau memandang hilangnya otoritas kita. Bukannya mundur dari hubungan-hubungan baru, kita harus menarik energi dari mereka dengan merangkul dan membangun jembatan antara orang-orang yang dijumpai dan diri sendiri. Bertemu orang baru biasanya dapat memberi tenaga karena kita mendapati kesamaan dalam nilai dan tujuan kita, serta kreativitas kolaborasi.

Memperkuat Motivasi

Ketika kita dihadapkan pada perubahan, banyak orang perlu memperkuat motivasi mereka. Berikut adalah 12 saran untuk membantu mencapainya:

1. Bersabarlah. Dalam tahun-tahun mendatang, apa yang terlihat seperti keabadian akan tampak seperti "kilatan".
2. Luangkan waktu satu hari saja dan percayalah bah–wa kita akan memiliki semua yang benar-benar dibu–tuhkan.
3. Bersedia menghadapi apa yang sedang terjadi. Ujilah realitas-realitas baru dengan seorang teman yang tahu dan bisa mendukung kita.
4. Berlatihlah membiarkan pergi yang lama sehingga yang baru bisa muncul.
5. Luangkan waktu unutk mempelajari perubahan tersebut.
6. Carilah peluang. "Apa untungnya bagi saya?" tidak selalu jelas. Teruslah mencari.
7. Teruslah menjaga sikap kita. Kita bisa membuat hari secerah mungkin.
8. Lepaskan kebutuhan untuk mengontrol. Ketika kita melakukannya, maka akan terjadi terobosan baru.
9. Persiapkan diri kita untuk sesuatu yang baru. Tidak ada pintu yang akan tertutup tanpa pintu lain yang terbuka.

10. Rasakan ketakutan kita dan lakukan hal-hal yang menakutkan. Pikirkan ketakutan sebagai energi yang tersamar.
11. Percayai proses. Jalan akan terbuka. Jawaban akan datang.
12. Keputusan untuk membuat perubahan tersebut berhasil adalah diri kita sendiri. Terimalah kepemilikan personal.

Kesalahan Paling Umum Ketika Membuat Perubahan

Ketika membuat perubahan dalam organisasi, ada delapan kesalahan umum yang dilakukan. Kesalahan-kesalahan tersebut merusak niat baik sebuah perubahan, mengembangkan penolakan, dan mengurangi komitmen individu. Dengan menghindari kesalahan-kesalahan tersebut, kita bisa berhasil membuat siapa saja dalam organisasi untuk menerima perubahan yang direkomendasikan.

1. Menerapkan terlalu banyak perubahan dalam jangka waktu yang sangat singkat. Setiap orang hanya bisa menangani banyak perubahan pada satu waktu tanpa merasa kewalahan dan kelelahan. Dalam mengelola perubahan, perhatikan baik-baik pengaturan waktu inisiatif-inisiatif baru. Tanyakan perubahan mana yang paling mendesak dan perlu ditangani hari ini, serta perubahan mana yang bisa diberlakukan nanti. Orang tidak hanya akan menjadi lebih kooperatif, mereka akan menjadi lebih produktif sebelum, selama, dan setelah perubahan diterapkan.

2. Kurangnya visi dan strategi perubahan jangka panjang.

   Dalam organisasi, sebuah keputusan sering dibuat untuk melaksanakan perubahan saat ini, dan menangani hasilnya kemudian. Jika sebuah perubahan ingin dikelola secara profesional, maka sebuah visi jangka panjang yang jelas perlu dikembangkan dan dikomunikasikan dalam organisasi, serta strategi pelaksanaan tahap awal perubahan perlu dirancang.

3. Tidak membuat kasus yang meyakinkan bagi perubahan.

   Hanya karena manajemen organisasi memahami perlunya perubahan, tidak berarti seluruh staf organisasi mengetahui maksudnya. Orang perlu diyakinkan bahwa perubahan memiliki nilai dan layak disambut. Kita bisa mencapai sebuah perubahan dengan membuat dan mengomunikasikan sebuah kasus yang solid dan didukung oleh bukti yang relevan.

4. Keterampilan individu terbatas.

   Beberapa perubahan, seperti promosi dan mutasi, cenderung mendorong individu pada batas keterampilan bisnis mereka. Kita bisa menghindari kesalahan ini dengan menyiapkan dan melatih individu sebelumnya, jika memungkinkan, atau segera setelah menerapkan perubahan.

5. Kekurangan sumber daya organisasi.

   Banyak inisiatif perubahan yang dimulai dengan menjanjikan kemudian berakhir dengan layu dan mati karena kurangnya sumber daya yang diperlukan. Bagian dari peran mengelola perubahan adalah memastikan bahwa organisasi berkomitmen pada sumber daya yang diperlukan berupa

waktu, uang, serta tenaga yang diperlukan untuk melihat perubahan berhasil hingga selesai.

6. Penolakan kepemimpinan terhadap peran-peran yang berubah.

   Ketika kepemimpinan organisasi menolak perubahan, maka sumber daya prakarsa sangat terancam bahaya. Biasanya, penolakan terjadi ketika para pemimpin melihat terkikisnya kontrol atau tanggung jawab mereka sebagai hasil dari perubahan. Dalam sebuah organisasi, para pemimpin membutuhkan flesibilitas paling besar agar perubahan bisa berjalan dengan baik.

7. Gagal mengintegrasikan dan memadukan semua inisiatif perubahan.

   Dalam suatu organisasi, setiap proses yang berubah akan memengaruhi proses lainnya yang terintegrasi dan terpadu dengannya. Misalnya, perubahan perangkat lunak tidak hanya memengaruhi setiap orang yang menggunakannya, tetapi juga setiap program lainnya yang berinteraksi dengannya, serta setiap pelanggan, penjual, atau karyawan yang berada dalam jaringan perangkat lunak tersebut.

8. Tindak lanjut, pengukuran, dan pemantauan yang buruk atas hasil perubahan.

   Sejauh mana perubahan tersebut akan diterima dan disambut? Berapa banyak sistem dan proses yang ditingkatkan oleh perubahan? Perubahan tambahan apa yang bisa membuat inisiatif lebih berhasil lagi? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini sering tidak diajukan dan, akibatnya, hanya ada sedikit

kesan pencapaian, atau komitmen bagi perubahan lebih jauh.

Mengelola Individu-individu Selama Periode Perubahan

Dalam buku klasiknya, *How to Win Friends and Influence People*, Dale Carnegie menyajikan serangkaian panduan yang sudah terbukti tentang merebut hati orang untuk ide seseorang. Beberapa yang dijelaskan berikut bisa diterapkan dalam menangani orang yang sedang dalam proses perubahan. (Daftar komplet prinsip-prinsip ini bisa ditemukan dalam Lampiran B buku ini.)

- Mulai dengan pujian dan apresiasi yang jujur.
- Perhatikan kesalahan orang lain secara tidak langsung.
- Bicarakan tentang kesalahan kita sebelum mengkritik orang lain.
- Ajukan pertanyaan, bukannya memberikan perintah langsung.
- Biarkan orang lain menyelamatkan mukanya.
- Puji perbaikan sekecil apa pun. Pujilah setiap peningkatan.
- Bersikaplah tulus dalam persetujuan kita dan murah hatilah dalam pujian kita.
- Beri orang lain reputasi yang baik untuk dijunjung.
- Jadikan kesalahan terlihat mudah dikoreksi.
- Buatlah orang lain bahagia karena melakukan sesuatu yang kita sarankan.

Mengelola Diri Selama Perubahan Organisasi

Mereka selalu mengatakan bahwa waktu akan mengubah segala sesuatu, tetapi sesungguhnya Anda harus mengubahnya sendiri.

— Andy Warhol —

Seorang pemimpin, misalnya kita, diharapkan mengikuti respons yang tepat terhadap perubahan. Orang-orang lain dalam organisasi melihat untuk mengetahui bagaimana kita bereaksi pada perubahan di tempat kerja. Oleh karena itu, kita harus selalu mengontrol tindakan dan sikap.

1. Hindari berbicara yang negatif. Ubahlah pikiran tentang kebencian atau ketakutan menjadi pertumbuhan dan kesempatan.
2. Terbukalah tentang perhatian. Biarkan orang lain memahami kerangka berpikir kita.
3. Realistislah mengenai tantangan agar berhasil mengatasi perubahan.
4. Kumpulkan informasi melalui pertanyaan dan penelitian. Dapatkan informasi tentang perubahan tersebut sebanyak mungkin. Gunakan pendekatan "*innerview*" seperti sudah dipaparkan dalam bab sebelumnya.
5. Jadilah seproduktiff mungkin. Berfokuslah pada tugas organisasi dan pencatatan sehingga kita siap untuk menyerahkan tanggung jawab saat ini kepada orang lain. Bersiaplah untuk menunjukkan kompetensi kita.

Banyak dari kita yang tidak memimpin perubahan, tetapi berpartisipasi dalam perubahan. Bagaimana caranya bisa menerima dan bekerja dengan perubahan yang kita terlibat (tetapi tidak memimpin) akan dibahas dalam Bab 4.

Mengatasi Ketakutan

Dunia yang kompetitif memiliki dua kemungkinan. Anda bisa kalah atau jika ingin menang, Anda bisa berubah.

— Lester C. Thurow —

Sebagian besar dari kita, baik sebagai pemimpin maupun peserta dalam sebuah proses perubahan, pasti mengalami ketakutan dalam lingkungan kerja yang sedang berubah. Kita tidak tahu apakah perubahan itu akan berdampak positif atau negatif bagi kita, dan apakah pekerjaan yang sudah kita lakukan akan dihargai di masa mendatang. Kita harus menemukan cara untuk mengatasi ketakutan-ketakutan tersebut agar berhasil selama proses perubahan.

Banyak orang yang takut mencoba ide dan petualangan baru, atau pendekatan tidak biasa untuk menyelesaikan masalah karena mereka takut gagal. Takut gagal adalah sifat manusia. Tidak seorang pun mau mengalami kekalahan, tetapi tidak ada usaha yang bisa berhasil kecuali diupayakan, dan setiap upaya selalu ada risiko bahwa itu tidak akan berhasil.

Kita semua pasti pernah mengalami kegagalan, tetapi kita belajar dari kesalahan tersebut dan menggunakan apa yang sudah dipelajari untuk mengatasinya. Pertama kali kita mencoba sesuatu yang baru, kemungkinan besar pasti tidak akan berhasil.

Jangan Menyerah

Ketika memiliki pengalaman dan tahu bagaimana mengatasinya, kita tidak akan selalu berhasil. Selalu ada masanya kita mengalami kegagalan, tetapi jangan biarkan kekhawatiran atas kegagalan tersebut memengaruhi kita. Kita belajar dari kesalahan dan menerapkan apa yang dapat dipelajari pada petualangan selanjutnya. R. H. Macy harus menutup tujuh toko pertamanya, tetapi bukannya menyerah karena sebuah "kegagalan", ia terus berusaha dan menjadi salah seorang peritel terkemuka di Amerika. Selama kariernya, Babe Ruth mengalami kegagalan sebanyak 1.300 kali, tetapi dilupakan karena 714 home run-nya.

Carilah Penyebabnya

Thomas Edison tidak pernah menyerah dalam pencariannya untuk memanfaatkan listrik, tetapi kegigihan saja tidak cukup. Setiap kali salah satu eksperimennya gagal, ia mempelajari penyebab kegagalannya dan terus mencari solusi. Sebelum mengembangkan filamen yang membuat lampu pijar berfungsi, ia mengalami kegagalan hampir 1.000 kali.

Meminimalkan Risiko

Semua ide baru memiliki berisiko. Jika di masa lalu sebuah ide belum terbukti berhasil, maka di masa sekarang ide tersebut kemungkinan besar tidak akan berhasil.

Ketika Paula mengembangkan sebuah rencana pemasaran untuk memperkenalkan produk baru yang dikembangkan perusahaannya, ia menyadari bahwa ada banyak hal yang mungkin menghalangi tujuannya. Untuk mengidentifikasi hambatan apa saja yang mungkin dihadapi, ia memilih menguji produknya di pasar tiga kota sebelum mengembangkan untuk distribusi secara nasional. Dari masing-masing tes, ia mempelajari kemungkinan masalah yang timbul di masing-masing area dan bekerja untuk mengatasinya. Ketika kampanye pemasaran nasional dimulai, sebagian besar kesalahan dapat terdeteksi dan diperbaiki sehingga peluang keberhasilan akan meningkat pesat.

Carilah Solusi Alternatif

Jika program yang dikembangkan Paula tidak berjalan dengan cepat, maka perusahaan akan mengalami kesulitan yang serius. Ia tahu bahwa idenya bagus, tetapi belum pernah dicoba. Jika gagal, tidak ada waktu untuk mengevaluasi dan melakukan penyesuaian. Itu harus dikerjakan langsung. Untuk melindungi dirinya dan perusahaan dari masalah akibat program baru tersebut, Paula mengembangkan solusi alternatif, tidak begitu inovatif, dan tampaknya tidak seefektif rencana dasar, tetapi

setidak-tidaknya akan berfungsi sebagai solusi sementara. Jika rencana dasar tidak berhasil, setidaknya permasalahan akan terkendali. Setelah itu, dapat dilakukan langkah-langkah untuk menentukan kenapa rencata tersebut tidak berhasil dan rencana yang diambil untuk mencapai keberhasilan.

Persiapkan Diri Kita untuk Mencapai Kesuksesan

Ketika semua rencana atau konsep gagal, kemungkinan besar, orang-orang yang terlibat di dalamnya akan mengalami depresi dan menyerah. Kita harus mengantisipasi kemungkinan terjadinya kegagalan dan menghadapi kekalahan.

Andrea sangat terpukul. Ia begitu yakin bahwa saran-sarannya akan menyelesaikan masalah yang dihadapi departemennya. Namun, semua usaha dan upayanya itu tidak berhasil. "Aku gagal," pikirnya. "Aku hanya tidak sanggup menghadapi tantangan seperti ini." Jika sikap itu terus berlanjut, Andrea tidak akan bahagia dan akan mencegahnya untuk berpikir jernih dalam mengatasi masalah tersebut.

Terimalah bahwa kita terkadang gagal, dan ini bukanlah hal yang memalukan. Kita harus memberi semangat pada diri sendiri, dan mengingatkan bahwa kegagalan adalah bagian dari mencoba hal-hal baru. Jika tidak terus berinovasi, kita akan stagnan. Ingatlah semua kesuksesan yang kita raih—sering kali setelah kegagalan-kegagalan sebelumnya—dan terus katakan kepada diri sendiri bahwa kita pernah melakukannya sebelumnya dan bisa melakukannya lagi. Kegagalan adalah situasi sementara. Kita bisa mengatasinya dan meraih kesuksesan lagi.

Dapatkan Komitmen Penuh dari Semua Peserta

Semua anggota staf harus berkomitmen sepenuhnya pada kesuksesan agar setiap perubahan tidak hanya diterima oleh orang-orang yang terkena dampak, dan harus benar-benar didukung. Para manajer yang memimpin upaya-upaya perubahan, sukses menstimulasi dan menginspirasi personel mereka untuk berkomitmen sepenuh hati pada proyek tersebut. Berikut sepuluh aturan yang diterapkan para manajer untuk mendapatkan dan memelihara komitmen rekan-rekan mereka.

1. Mereka hanya menjanjikan sesuatu yang bisa dipenuhi. Claude, wakil presiden sebuah perusahaan internasional yang bergerak di bidang perangkat lunak komputer menguraikan ide ini. "Sebagai seorang eksekutif senior, saya sering tergoda untuk membuat janji kepada orang-orang berdasarkan apa yang hampir saya yakini akan terjadi. Namun, saya menyadari jika suatu saat mustahil untuk memenuhi janji tersebut, meskipun sudah dilakukan dengan niat baik, maka hal itu akan mencerminkan integritas saya. Saya pun membuat sedikit janji dan menepati semuanya."
2. Mereka menghindari pernyataan berlebihan. Seorang eksekutif hubungan masyarakat melaporkan bahwa untuk mempromosikan organisasi kliennya, mereka sangat tergoda untuk memberikan informasi yang berlebihan atau merentangkan kebenaran—sedikit saja. Namun, ia menegaskan, "Orang yang berpe-

ngetahuan luas tidak akan tertipu dan tidak akan merugikan klien."

3. Para manajer terkemuka menetapkan tujuan-tujuan yang realistis—kemudian melampaui harapan. Kita mungkin akan terlihat baik untuk memberikan sesuatu lebih dari yang diharapkan. Beberapa manajer menetapkan tujuan-tujuan yang rendah sehingga mudah dilampaui. Jika tujuannya terlalu rendah, maka hal tersebut bisa merugikan diri sendiri. Bukan hanya hasilnya yang biasa-biasa saja, melainkan orang yang mengerjakan proyek tersebut tidak akan merasa tertantang. Tujuan-tujuan yang masuk akal bisa dicapai dengan kerja keras dan merangsang orang untuk berkomitmen—dan jika melampaui tujuan, akan membuat pencapaian mereka menjadi jauh lebih manis.

4. Mereka mengatakan yang sebenarnya—walaupun itu melukai. Contoh terkenal dari hal itu terjadi pada 1982. McNeil Laboratories, pemanufaktur Tylenol, mendapati bahwa beberapa botol produk mereka mengandung sianida. Sang CEO segera mengumumkan bahwa perusahaan menarik kembali seluruh inventaris dan menggantinya dengan paket-paket yang baru. Langkah tersebut, memaksa perusahaan mengeluarkan biaya jutaan dolar, tetapi pengakuan dan tindakannya yang terus terang memperkuat reputasi integritas McNeil dan perusahaan induknya, Johnson and Johnson.

5. Mereka melakukan apa yang dikhotbahkan. Banyak organisasi yang memberikan penekanan besar pada peningkatan kualitas produk mereka. Para eksekutif memberikan pidato pentingnya dalam pemberdayaan karyawan untuk mengambil keputusan, tetapi di perusahaan mereka sendiri, konsep ini hanya basa-basi. Jack Welch, CEO General Electric (GE) Company melakukan apa yang ia khotbahkan. Ia menetapkan program yang menjamin bahwa semua pegawai GE akan sepenuhnya berkomitmen pada misi peningkatan kualitas GE.

   Welch menerapkan teknik manajemen inovatiff, yang disebut "*Work-Out*", untuk mendorong komu–nikasi terbuka dan berbagi ide. *Pada dasarnya, Work-Out* adalah forum tempat para pekerja dan manajemen bertemu secara reguler untuk menentukan "Ada masalah apa dengan tempat ini dan bagaimana kita bisa membuatnya lebih baik?" *Work-Out* mengupas lapisan-lapisan manajer dan memberdayakan para pekerja untuk berbagi ide, serta mengurangi jumlah waktu yang diperlukan untuk mendapatkan produk berkualitas dari pabrik ke konsumen.

   Di pabrik Lynn GE, Massachusetts, Charles Reuter, seorang pemimpin serikat buruh menunjukkan bagai–mana program tersebut telah mengubah sikap serikat buruh dan anggota-anggotanya terhadap perusahaan. Ia mengatakan, "Orang-orang mendengarkan, dan

area untuk tidak bersepakat menjadi semakin kecil. *Work-Out* menyebabkan kejutan budaya dalam sebagian manajemen garis lama, yang mengatakan, 'Kamu buruh dan aku bos, jadi diamlah dan lakukan dengan caraku.'"

6. Para manajer yang luar biasa mengakui kesalahan mereka—dengan cepat. Seperti kata pepatah lama "Melakukan kesalahan itu manusiawi." Kita semua membuat kesalahan. Kegagalan mengakui bahwa seseorang itu salah hanya mempersulit situasi.

   Para manajer yang efektif tidak membuat dalih atau berusaha merasionalisasi keputusan-keputusan yang tidak berjalan sesuai direncanakan. Mereka menyelidiki alasan-alasan masalah tersebut, dan bekerja untuk mengoreksi yang diperlukan dan penyesuaian untuk mengembalikan program ke jalurnya.

   Ketika Coca Cola mengubah formulanya menjadi "New Coke" pada pertengahan 80an, perubahan tersebut dilakukan setelah berbulan-bulan melakukan studi pasar dan eksperimen. Perusahaan sudah bekerja keras dan mengeluarkan banyak uang dalam perencanaan produk baru tersebut, tetapi publik tidak menyukai New Coke sehingga penjualannya anjlok.

   Manajemen dapat merasionalisasi bahwa studi pasar benar dan yang dibutuhkan adalah waktu untuk membuat konsumen terbiasa dengan rasa baru. Mereka bisa saja mencoba menjustifikasi keputusan-

nya dengan menunjukkan statistik, analisis, dan studi-studi "ilmiah" yang sudah dilakukan, tetapi mereka tidak melakukannya. Roberto Goizueta, CEO Coke pada saat itu, segera memperkenalkan kembali produk standar lama, diberi nama "Classic Coke", dan mengubah apa yang tadinya merupakan bencana besar menjadi kesuksesan.

Jika tidak membuat kesalahan, maka Anda tidak melakukan apa-apa. Saya yakin bahwa orang membuat kesalahan.

— John Wooden —

7. Mereka mengerjakan pekerjaan rumah. Bukannya bertumpu pada firasat atau informasi superfisial, para manajer yang sukses mengumpulkan semua fakta sebelum membuat keputusan. Mereka tidak segan meminta bantuan dari orang lain, termasuk para bawahan, untuk mendapatkan ide-ide dan saran. Mereka menyelidiki apa yang sudah dilakukan organisasi-organisasi lain ketika menghadapi masalah serupa dan membuat adaptasi yang diperlukan.
8. Para manajer terkemuka adalah komunikator yang hebat. Mereka menumbuhkan antusiasme untuk konsep yang diajukan, baik itu untuk mereka sendiri maupun ke pihak luar. Mereka mendorong orang lain untuk memperkenalkan dan mengembangkan ide-idenya sendiri. Semangat mereka menular.

9. Mereka berhubungan dengan orang pada sebuah tataran kemanusiaan. Perubahan organisasi dimulai dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut. Para manajer harus memahami psikologi orang-orang yang mereka tangani. Mereka itu berbeda, dan yang paling penting bagi satu orang, mungkin saja menjadi tidak penting bagi orang lain.
10. Mereka selalu menindaklanjuti dan berkelanjutan. Richard adalah contoh seseorang yang tidak menindaklanjuti. Ketika diangkat sebagai wakil presiden operasi perusahaannya, ia memberi tiga manajer departemen otonomi yang sangat besar. "Mereka manajer yang terlatih dan kompeten," pikirnya. "Kita dapat mengembangkan sasaran dan tujuan bersama-sama, dan aku dapat mengandalkan mereka untuk memenuhi penugasannya."

Richard mengonsentrasikan upayanya dalam merancang program-program masa depan dan menyerahkan operasional sehari-sehari kepada para manajernya. Ia berasumsi kalau mereka akan mengerjakan apa yang telah disepakati. Namun kenyataannya, semuanya tidak berjalan seperti itu. Dengan gagal menindaklanjuti untuk menentukan apakah pekerjaan sesuai targetnya, kesalahan-kesalahan dibuat dan keputusan-keputusan yang diambil menunda penyelesaian tugas pada waktunya.

Ketika berhenti berubah, maka Anda selesai.

— Benjamin Franklin —

Ringkasan

- Untuk bertahan dalam lingkungan yang dinamis ini, lihatlah proses berpikir yang diikuti organisasi kita dengan kesan ketidakpuasan konstruktif. Jika praktik-praktik yang digunakan tidak memberikan hasil yang diharapkan, kita harus siap membuat perubahan yang diperlukan untuk memandu organisasi menuju perbaikan dan kesuksesan.
- Orang-orang sering merasa kehilangan kekuasaan, otono–mi, atau sumber daya karena perubahan lingkungan kerja. Untuk memastikan kesuksesan, kita harus menantang diri dan meyakinkan orang lain untuk menurunkan penolakan mereka, kemudian berfokus pada hasil-hasil yang positif.
- Dengan menggunakan teknik "*innerview*" kita mempelajari bagaimana para anggota staf bereaksi terhadap perubahan dan menolong orang yang "di-*innerview*" mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang reaksi mereka sendiri terhadap perubahan.
- Dalam melakukan perubahan, ikuti model perubahan enam langkah:
    1. Tetapkan motivasi bagi perubahan.
    2. Analisis situasinya.
    3. Rencanakan arahnya.
    4. Terapkan perubahan .

5. Tinjau arahnya.
6. Adopsi atau sesuaikan.

- Dengan berpikir dan bertindak kreatif, kita bisa membuat proses perubahan menjadi lebih menarik dan lebih banyak pengalaman pertumbuhan profesional, serta bisa mencapai hasil yang lebih dinamis dan menarik.
- Untuk memastikan kesuksesan dalam membuat perubahan, tinjaulah 12 langkah untuk membuat perubahan yang sukses dan delapan kesalahan umum yang diuraikan dalam bab ini.
- Jagalah keyakinan diri kita selama proses perubahan. Kita akan berjumpa dengan hambatan dan kekalahan, tetapi jangan menyerah.
- Semua anggota staf harus berkomitmen sepenuhnya pada kesuksesan dan didukung agar setiap perubahan tidak hanya diterima oleh orang-orang yang berdampak. Para manajer yang memimpin perubahan menuju kesuksesan akan merangsang dan menginspirasi personel mereka untuk berkomitmen sepenuh hati pada proyek tersebut.

Bab 3
Menyesuaikan Diri pada Perubahan

Setiap orang berpikir untuk mengubah dunia, tetapi tak seorang pun berpikir untuk mengubah diri sendiri.

— Leo Tolstoy —

Mengingat laju perubahan yang semakin cepat di tempat kerja saat ini, tidak ada keterampilan yang lebih penting selain berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan. Terkadang, menyesuaikan dengan perubahan itu mudah. Kita menikmati tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh perubahan. Di lain waktu, kita mendapati diri menolak perubahan, berfokus pada apa yang mungkin akan hilang dari hasil perubahan, bukannya apa yang mungkin kita dapat. Kemampuan kita untuk menyesuaikan dengan perubahan tempat kerja biasanya diamati oleh para pemimpin dan anggota tim, sehingga penting untuk beradaptasi secara produktif dan positif, tidak peduli bagaimana kita merasakan perubahan tersebut.

Dalam bab ini, kita akan membahas berbagai aspek perubahan tempat kerja yang mungkin harus dihadapi. Penting bagi kita untuk memeriksa cara-cara menyesuaikan sikap kita dan berkomitmen untuk menyesuaikan pola-pola kerja agar

lebih berhasil memenuhi tantangan perubahan. Kita harus memeriksa cara-cara menyesuaikan sikap siap menghadapi kesulitan-kesulitan lingkungan kerja yang berubah. Kita harus fleksibel dan produktif saat perubahan terjadi, sehingga bisa memberikan kesan positif pada orang-orang lain dalam organisasi.

Tantangan Perubahan

Kantor kacau balau. Semua orang sangat sibuk. Pemberitahuan di papan buletin memberitahukan rapat untuk semua kepala departemen diadakan pukul 10.00. Apa yang terjadi? Satu hal sudah pasti. Sesuatu yang penting pasti sedang bekerja.

Pukul 10.00 kami berkumpul di ruang rapat. Sang CEO mengadakan rapat untuk memberi perintah dan mengumumkan: "Kita akan membuat perubahan besar dalam sistem pemrosesan pesanan yang memengaruhi setiap departemen dalam organisasi." Setelah itu, ia menjelaskan detailnya.

Setelah rapat, kami benar-benar tergugah. Sebagian besar dari kami merasa senang dengan sistem yang selama ini berlaku. Kami mengenai baik sistem tersebut dan sudah bekerja dengannya selama bertahun-tahun. Kami merasa nyaman melakukannya dan sekarang semuanya akan berubah. Sebagian dari kami merasa takut dengan sistem baru tersebut. Ada kemungkinan pekerjaan yang dihilangkan, penggabungan departemen, bahkann penurunan jabatan. Tidak ada yang senang.

Kemajuan mustahil tanpa perubahan, dan mereka yang tidak bisa mengubah pikiran tidak bisa mengubah apa pun.

— George Bernard Shaw —

Langkah-langkah apa yang bisa diambil manajemen untuk mengatasi masalah ini dan meyakinkan bahwa perubahan tidak hanya akan diterima, tetapi juga diimplementasikan dengan penuh semangat?

Perubahan tidak selalu diterima dan sering kali ditolak. Kenapa? Ketika orang melakukan tugas dengan cara tertentu, mereka merasa nyaman melakukannya dengan cara lama. Perubahan membawa mereka keluar dari zona nyaman —dan itulah persoalan bagi sebagian besar orang. Untuk membuat suatu kemajuan, tetapi menjadi sangat penting (dan tidak terhindarkan) untuk operasi-operasi yang sukses.

Ada tantangan-tantangan khusus yang muncul saat kita memulai perubahan dalam organisasi. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, kita harus kreatif, energik, dan fleksibel. Dalam bab ini, kita akan menganalisis tantangan-tantangan dalam melaksanakan perubahan itu dan pengaruhnya secara pribadi dan profesional. Kita akan mempelajari model perubahan organisasi, dan menentukan peran dalam menggerakkan organisasi melalui model perubahan ini dengan sukses.

Secara individu, kita memiliki berbagai reaksi terhadap perubahan, tergantung cara memandangnya untuk memengaruhi

organisasi dan diri sendiri. Kita menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut agar sikap dan emosi kita bisa menyesuaikannya.

Aksi dan reaksi, pasang dan surut, mencoba dan salah, perubahan—inilah ritme kehidupan. Dari kepercayaan diri berlebihan, ketakutan; keluar dari ketakuktan, visi yang lebih jelas, harapan baru. Dan dari harapan, kemajuan.

— Bruce Barton —

Keluar Dari Zona Nyaman Kita

Berubahnya tanggung jawab menimbulkan kecemasan, dan membuat kita merasa berada di luar zona nyaman. Sebagai seorang profesional dan menambah pengalaman serta tanggung jawab, kita akan didorong ke tepi zonan nyaman dan berusaha beradaptasi dengan perubahan tempat kerja.

Fleksibilitas

Selama proses perubahan, organisasi mungkin memiliki harapan pada kita. Cara berpikir lama kita tentang pekerjaan mungkin perlu dilepaskan. Peran yang kita mainkan mungkin sangat berbeda dari apa yang dipikirkan. Setiap orang harus sefleksibel mungkin agar perubahan mencapai kesuksesan di seluruh organisasi. Hal ini bisa menjadi tantangan besar dalam karier kita, terutama jika merasa didorong ke arah yang tidak diinginkan atau bahkan melangkah mundur.

Kontrol Sikap

Sikap kita terpukul selama masa-masa perubahan. Bukan hanya merasa tidak pasti dan tidak nyaman, kita terkadang memiliki masalah riil dengan perubahan tersebut dan tidak merasa positif sama sekali. Suatu hari, kita mungkin bisa mengatasi itu dengan baik. Namun di lain hari, rasa takut dan benci akan mengalahkan pikiran-pikiran positif dan kita kehilangan kontrol atas sikap diri sendiri. Ketika ini terjadi, kita hanya menyumbang sedikit atau tidak sama sekali pada proses perubahan.

Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kita perlu menghadapi sikap yang memperlambat kita, dan menggantinya dengan sikap yang menyambut perubahan yang sedang terjadi. Untuk menyesuaikannya, kita mungkin bisa mengajukan empat pertanyaan berikut kepada diri sendiri.

1. Dengan cara apa saya perlu berubah dalam lingkungan kerja yang sedang mengalami perubahan ini?
2. Kenapa saya ingin menerima perubahan ini?
3. Bagaimana saya tahu bahwa saya bisa berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan ini?
4. Seberapa ingin saya melakukan sesuatu yang diperlukan agar perubahan ini berhasil?

Jika Anda tidak menyukai sesuatu, ubahlah. Jika tidak bisa mengubahnya, ubahlah sikap Anda. Jangan mengeluh.

— Maya Angelou —

Menyesuaikan Pola Kita

Sepanjang perjalanan karier, peran dan tanggung jawab kita terus berubah. Memimpin tim dan rapat, atau mengomunikasi–kan visi dan misi adalah sebuah tantangan yang kemungkinan akan dihadapi seiring kemajuan karier kita. Sebagaimana sudah disebutkan sebelumnya, kemampuan untuk benar-benar beradaptasi mungkin lebih penting dari segala keterampilan lain dalam menentukan kesuksesan kita yang konsisten dan berjangka panjang. Prinsip-prinsip berikut akan membantu kita untuk menyesuaikan pola diri secara efektif:

Sesuaikan harapan

Tahun ini mungkin tidak ada promosi. Mungkin kita tidak akan melapor ke orang yang sama, atau memikul tanggung jawab yang sama persis. Jika memungkinkan, kita harus menyesuaikan harapan tanpa harus menurunkannya. Kita harus fokus pada tujuan yang ada dalam kendali kita.

Ketika Sally dipekerjakan sebagai manajer toko oleh jaring–an ritel "Fashion for Teens", ia menetapkan tujuannya menjadi manajer regional dalam tiga tahun. Kini, setelah empat tahun di pekerjannya, ia tidak mendekati tujuan yang hendak dicapainya. Pekerjaannya luar biasa dan kinerjanya juga bagus.

Kegagalan untuk mencapai tujuannya berada di luar ken–dalinya. Pada tahun ia dipekerjakan, perusahaannya membuka lima toko dan berencana melanjutkan ekspansi ini. Namun, ketika perekonomian mandek, tidak ada toko baru yang dibuka

dan perlu bertahun-tahun sebelum ekspansi dilanjutkan. Sally harus menyesuaikan harapannya. Pilihannya adalah sabar dan menunggu perekonomian membaik; memeriksa peluang lain yang terdedia di perusahaan; atau mencari posisi manajemen regional di jaringan lain.

Agen pertumbuhan dan transformasi yang paling kuat adalah sesuatu yang jauh lebih mendasar daripada teknik apa pun*: perubahan hati.*

— John Welwood —

Ketika dihadapkan pada kekecewaan karena tidak menda–patkan promosi atau penunjukan yang diharapkan, kita harus mengajukan sepuluh pertanyaan berikut.

1. Sekarang ini, apa yang bisa saya lakukan untuk perusahaan?
2. Apa yang bisa saya lakukan untuk perusahaan yang tidak saya lakukan sekarang ini?
3. Dengan cara apa saya bisa meningkatkan hal-hal yang dilakukan dalam departemen saya?
4. Aspek-aspek baru dan berbeda apa yang bisa dipelajari agar saya lebih berharga bagi organisasi ini?
5. Langkah-langkah apa yang bisa diambil agar atasan tahu bahwa saya bersedia menerima lebih banyak tanggung jawab?

6. Apa yang bisa saya pelajari tentang hal-hal yang dilakukan departemen lain dan cocok dengan tujuan saya?
7. Jika saya telah berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaan ini, adakah pekerjaan-pekerjaan lain dalam organisasi yang bisa saya kerjakan?
8. Apakah ada tugas yang tidak bisa dilakukan orang lain, tetapi bisa saya lakukan dengan sukarela?
9. Bagaimana saya bisa meningkatkan pencapaian sebagai manajer dengan menjadikan anggota tim lebih baik lagi?
10. Apakah saya bersedia membuat komitmen dan melakukan pengorbanan, serta mengambil risiko yang diperlukan untuk dapat menaiki tangga manajemen?

Membangun Hubungan dan Jaringan

Membangun jaringan profesional adalah strategi yang menarik dan bermanfaat untuk beradaptasi dengan perubahan. Asumsikan bahwa perubahan sudah di depan mata. Jika perubahan itu terjadi, siapa yang ingin kita kenal lebih baik? Mulailah mengembangkan hubungan itu sekarang dan bangunlah jaringan, dorongan, serta dukungan yang lebih besar.

Komputer membuat Tim, seorang operator database di Lincoln Finance Company, terpesona ketika perusahaannya beralih ke jaringan komputer internasional. Ia mengambil kursus komputer tingkat lanjut pada malam hari di sebuah per-

guruan tinggi dan berharap, ketika sistem baru itu dipasang, ia akan dipertimbangkan untuk dipindah ke departemen TI. Ketika waktunya tiba, permintaan Tim untuk pindah ditolak dan perusahaan mempekerjakan orang dari luar. Tim mengeluh kepada atasannya, yang memberinya nasihat ini, "Tim, perusahaan mencari orang luar karena tidak seorang pun di departemen yang mengetahui tentang keterampilan komputermu. Mereka hanya berpikir bahwa kamu sebagai data entry database. Cobalah berkenalan dengan orang-orang baru itu dan luangkan waktu untuk mempelajari apa yang dilakukan dan cara mereka bekerja."

Selama beberapa bulan berikutnya, Tim berteman dengan staf komputer, dan tidak hanya belajar banyak, tetapi menjadi dikenal dan disukai oleh mereka. Ketika departemen itu membuka pekerjaan baru, mereka mengatur pemindahan Tim.

Mintalah Masukan

Cara lain untuk meningkatkan jaringan kerja kita adalah menyadari bahwa orang lain dalam organisasi mungkin memiliki wawasan tentang bagaimana caranya kita menyesuaikan diri lebih baik dengan perubahan. Kita harus mengajukan ide, saran, dan umpan balik tentang bagaimana sebaiknya menyesuaikan diri dengan perubahan. Periode perubahan adalah waktu untuk membangun jembatan, bukan tembok. Mereka adalah waktu untuk terbuka terhadap masukan, bukan untuk bertahan.

Melatih Kesabaran

Ketika tiba waktunya untuk berubah, kita ingin menyelesaikan–nya dan bergerak maju secepat mungkin. Siklus perubahan di tempat kerja sering berlangsung lebih lama dari yang kita perkirakan. Perubahan harus dikomunikasikan dan diintegra–sikan, serta memerlukan waktu untuk menyesuaikan semua fungsi organisasi yang terkait. Orang-orang yang terlibat di dalamnya juga memerlukan waktu untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang berubah. Apa artinya merobohkan tembok lama, hanya untuk membangun tembok baru? Tugas kita adalah menantang diri untuk mencoba setidak-tidaknya satu cara baru penyesuaian dengan perubahan setiap hari. Jadikan itu upaya yang positif dan produktif.

Ketika dihadapkan dengan perubahan, mudah untuk ber–pikir bahwa kita tidak menginginkan atau memerlukannya; ti–dak dapat melakukannya, atau tidak akan melakukannya. Se–tiap harinya, kita melihat orang-orang yang menunjukkan sikap seperti ini di tempat kerja. Mereka mudah dijumpai selama masa perubahan. Sikap seperti itu sangat tidak produktif dan tidak akan membawa kesuksesan atau pengakuan bagi kita.

Kembangkan Sikap Ketidakpuasan Konstruktif

Banyak manajer yang merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Ada orang-orang di posisi kepemimpinan, meskipun bukan lalim atau tiran, yang mungkin membenci ketidaksepahaman dan secara halus menekan ide-ide yang berbeda dari mereka. Mereka memang tidak memimpin dengan

ketakutan, tetapi juga tidak mendorong pandangan-pandangan yang berlawanan. Para manajer seperti itu harus diyakinkan tentang pentingnya mendengarkan pendapat-pendapat lain dan berpikiran terbuka.

Misalnya, organisasi yang benar-benar mengharapkan perubahan dari budaya otoriter ke partisipatif melakukan upaya sadar untuk mengundang perbedaan pendapat, ketidakpuasan, dan ketidaksepahaman. Mereka memandang itu sebagai bagian dari proses perbaikan yang dilakkukan terus-menerus. Mereka mengakui bahwa hal tersebut menimbulkan terobosan dalam berpikir dan sangat efektif. Mereka memercayai hal tersebut sangat penting bagi kepenting bisnis untuk jangka panjang.

Para psikolog menyebut pendekatan pada interaksi organisasi ini dengan *ketidakpuasan konstruktif*. Salah satu elemen dasar perubahan budaya adalah dengan menempa sikap ini di seluruh organisasi. Pendekatan-pendekatan berikut telah membantu banyak organisasi dalam mengembangkan dan memelihara iklim ketidakpuasan konstruktif, tidak hanya dalam manajemen tetapi juga di seluruh organisasi.

1. Beri tahu semua orang bahwa ketidaksepahaman bukanlah pelanggaran berat. Seseorang tidak akan dihukum karena perbedaan pendapat; hal tersebut akan menguntungkan para pengawas dan manajemen perusahaan.
2. Para manajer dan pengawas harus memperlakukan semua sudut pandang dengan hormat. Jika menurut mereka ada ide yang tidak valid, manajer akan

mengatakan kepada pengusul bahwa idenya benar-benar akan dipertimbangkan dengan serius. Jika informasi tidak memadai, reaksi awal mereka mungkin bias atau sepenuhnya salah.

3. Jangan meremehkan pendapat orang lain. Perlakukan ide mereka sebagai upaya yang jujur, meski idei tersebut terkesan remeh, disampaikan dengan tidak menyakinkan, atau menggelikan. Ketika menolaknya, sampaikan penolakan yang dibarengi dengan saran yang masuk akal.

4. Jangan menyimpan dendam. Kita sering mendapati sebagian orang yang selalu menentang ide-ide kita. Jangan anggap sebagai persoalan pribadi. Ingat, melalui sebuah diskusi terbuka, ide-ide tersebut bisa diperkenalkan dan dievaluasi.

   Misalnya, kita memiliki anggota staf—seperti Jason—yang tidak setuju hanya karena tidak setuju. Orang semacam ini sangat menyusahkan, tetapi jika mereka melihat kita mendengarkan ide-idenya dengan serius dan tidak gusar dengan ketidaksetujuannya, mereka sering kali bisa menghentikan perbedaan pendapat yang sepele. Jason diusir oleh bos yang merasa jengkel. Ketika ia menyadari bahwa sang manajer tidak terganggu oleh perbedaan pendapat itu dan bahkan, mengurangi ketidaksetujuan, ia pun menyalurkan pemikirannya ke cara yang lebih konstruktif.

5. Jangan biarkan rasa bangga akan kepemilikan membuat kita tidak dapat melihat sudut pandang orang lain. Banyak manajer menjadi defensif dalam melindungi ide-ide mereka. Hanya karena kita mengajukan ide untuk dibahas, kita tidak boleh membenci ketidaksepahaman. Hal yang terpenting untuk kita adalah menjaga pikiran untuk tetap terbuka. Tujuannya adalah melakukan yang terbaik untuk perusahaan—bukan membesar-besarkan diri kita atau orang lain.
6. Jangan pilih kasih. Memang sangat menggoda untuk menerima ide dari orang-orang yang disukai dan menolak ide-ide orang lain. Namun, orang yang mungkin tidak tampak secerdas atau serajin orang lain di dalam kelompoknya, mereka masih mungkin memberikan konsep-konsep unggulan.
7. Berikan penekanan melalui *apa* yang benar—bukan *siapa* yang benar. Dalam mengevaluasi saran, fokuslah pada analisis isi material bukan pada sumbernya.
8. Latihlah diri kita dan staf kita untuk mengingat dua pertanyaan mengenai apa yang dilakukan: Apakah yang kita lakukan merupakan cara terbaik untuk mengatasi situasi ini? Jika tidak, dengan cara apa kita bisa memperbaikinya? Metode, konsep manajeman, dan tujuan organisasi berubah. Kedua pertanyaan ini harus diajukan secara berkala untuk memastikan bahwa apa yang kita lakukan tidak hanya pada tahapan

teknologi terkini, melainkan juga hasil dari pemikiran objektif tentang kesejahteraan perusahaan.

9. Terimalah fakta bahwa tidak ada pertanyaan bodoh. Pertanyaan yang tampaknya tidak relevan pun sering kali bisa mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak terlihat jelas bagi kita.

10. Dengarkan. Kembangkan teknik menjadi pendengar yang aktif dan berempati. Ketika membahas suatu masalah, dengan aksi dan reaksi, kita bisa membuat mereka melanjutkan atau menghentikan suatu diskusi. Para anggota staf ingin berbicara dengan kita karena mereka tahu kita benar-benar mendengarkan.

11. Hargai keragaman orang dalam perspektif, pendapat, dan persepsi mereka. Orang-orang yang berasal dari budaya, tingkat pendidikan, dan latar belakang yang berbeda, pasti akan membawa sudut pandang yang berbeda pula. Kita bisa melihat segala sesuatu melalui mata mereka.

12. Berikan semangat kepada orang lain agar mengeksplorasi pendapat mereka. Bantulah anggota staf mengevaluasi keunggulan dan keterbatasan ide-ide mereka. Bekali mereka dengan peralatan yang diperlukan untuk melakukan itu, seperti akses terhadap data, bahan-bahan penelitian, buku-buku, dan artikel-artikel di bidang terkait.

13. Jangan salahkan pembawa pesan. Para manajer harus tahu bahwa kebenaran tidak selalu menyenangkan.

Kesalahan bisa dikoreksi atau diimbangi jika kita mengetahuinya secepat mungkin. Dalam budaya saat ini, banyak orang yang disalahkan karena menjadi pembawa berita buruk, dan mereka yang melihat suatu persoalan akan merasa takut untuk melaporkannya.

14. Berilah penghargaan kepada anggota staf yang meng–ajukan rasa ketidakpuasan ternyata menghasilkan per–ubahan yang positif. Pertimbangkan penghargaan yang sesuai. Sampaikan pengakuan terhadap kontribusi mereka dalam rapat departemen. Publikasikan cerita tentang perubahannnya dan mereka yang berkontribusi dalam buletin perusahaan.

15. Ciptakan iklim di perusahaan atau departemen yang merangsang kerja sama, kolaborasi, dan kerja tim. Para manajer dan pemimpin tim di semua tingkatan harus dilatih untuk menjadi pemimpin partisipatif, bukannya bos-bos dogmatik. Pelatihan komunikasi yang baik, pemikiran kreatif, dan aksi-aksi kolaboratif harus berkelanjutan dan didukung dalam pekerjaan sehari-hari di seluruh organisasi.

Ketidakbahagiaan Personal dengan Perubahan yang Sukses

Bayangkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh perusahaan berjalan dengan sangat baik. Perubahan tersebut sering kali sesuatu yang kita dukung dengan tulus, tetapi setelah beberapa waktu, kita menyadari bahwa kita lebih berbahagia dengan cara-

cara lama. Tentu saja, ini sesuatu yang lazim. Metode-metode baru mungkin tidak terlalu menyenangkan untuk dilakukan.

Jenis ketidakpuasan ini tidak terbatas pada anggota staf tingkat rendah. Jenis ini juga sering muncul di kalangan eksekutif senior, terutama para pendiri bisnis kecil seperti Stanley, seorang dan presiden sebuah perusahaan perangkat lunak yang sedang tumbuh. Selama bertahun-tahun, ia membangun bisnis hingga menjadi perusahaan jutaan dolar. Tahun lalu ia mempekerjakan seorang konsultan manajemen untuk merampingkan operasi dan meningkatkan efisiensi. Hasilnya lebih bagus dari yang diharapkan, tetapi Stanley mendapati perannya sendiri berbeda dari masa lalu dan meskipun efektif, itu tidak begitu menyenangkan. Ia adalah orang kreatif yang suka mengembangkan produk dan di bawah sistem baru tersebut, ia dilibatkan dalam aspek operasional perusahaan. Ia pun duduk dengan konsultan tersebut untuk membahasnya. Berikut beberapa saran yang disampaikan sang konsultan.

1. Perhitungkan kehidupan bisnis kita. Stanley sekarang lebih fokus pada aspek bisnis perusahaan, serta mengabaikan pengembangan produk kreatif dan bidang pemasaran disukai ketika mengerjakannya. Pekerjaan inilah dulu memotivasinya untuk memulai bisnisnya sendiri. Sementara tujuan bisnisnya, ia disarankan untuk melimpahkan wewenang kepada staf yang bisa menanganinya. Hal ini memberikan peluang besar para stafnya untuk mempelajari pengelolaan bisnis. Sementara Stanley, memiliki banyak waktu untuk

berkonsentrasi pada tugas-tugas yang dapat membawa kesuksesan.

2. Berhubungan dengan para pemilik bisnis yang lain. Stanley dinasihati untuk berteman dengan para pemilik bisnis lain karena mereka memiliki masalah dan kekhawatiran yang mirip dengannya. Berkomunikasi dengan orang-orang yang mempunyai pengalaman, atau mengalami hal yang sama dengannya, dapat memberikan wawasan tentang bagaimana mengatasi situasi ini.
3. Menetapkan tujuan-tujuan jangka pendek yang konkret. Stanley mungkin akan mendapatkan manfaat dari beberapa waktu yang diluangkan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam aspek lain kehidupannya. Salah satu hal utama yang bisa dilakukan seseorang untuk fokus kembali adalah menetapkan tujuan-tujuan spesifik setiap hari, setiap pekan, dan setiap bulan. Ketika setiap tujuan tercapai, hal tersebut akan mempersiapkan kita ke tujuan selanjutnya, dan menjadi pembangkit keyakinan yang hebat. Jika merasa yakin, kita akan berada di jalur yang tepat dengan kehidupan kita. Tindakan-tindakan ini akan membantu kita untuk sampai ke sana.

Ingat kita semua mengalami pasang surut dalam karier kita. Energi kita bisa sangat tinggi atau lesu ketika bekerja. Ketika berada dalam situasi yang menjemukan, ada baiknya un-

tuk mengingat dan menilai situasi saat ini, serta menetapkan tujuaan sehingga kita bisa termotivasi dan terus bergerak maju.

Setiap perubahan, bahkan yang menuju ke arah lebih baik, selalu disertai dengan kekurangan dan ketidaknyamanan.

— Arnold Bennett —

Bertahan dari Perampingan

Salah satu perubahan paling traumatis yang mungkin kita hadapi dalam pekerjaan adalah kemungkinan diberhentikan. Kita tidak diberhentikan karena kinerja buruk atau melanggar peraturan perusahaan. Bisnis runtuh dan manajemen dipaksa mengurangi biaya mereka dengan "perampingan"—merupakan salah satu eufimisme untuk memberhentikan orang. Di bebera–pa perusahaan, PHK hanya berdasarkan pada senioritas, tetapi sebagian besar organisasi memperhitungkan banyak faktor lain. Kesempatan untuk bertahan hanya bisa ditingkatkan dengan signifikan jika kita mengambil langkah-langkah untuk tampil menonjol sebagai karyawan terbaik.

Bagus dalam Apa yang Kita Kerjakan

Jika kita melakukan pekerjaan dengan baik, maka semua rencana yang sudah dibuat untuk bertahan dari PHK akan berantakan. Pria dan wanita akan bertahan dengan melakukan setiap upaya dan mempelajari apa yang bisa dilakukan tentang pekerjaan mereka, maupun departemen lain, serta dan bekerja

untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pelajari pekerjaan yang dilakukan perusahaan Anda. Berikan saran-saran bagaimana hal tersebut bisa ditingkatkan. Di atas semuanya, kita harus menetapkan standar yang tinggi bagi diri sendiri dan orang-orang yang diawasi—serta bekerja untuk memastikan mereka memenuhinya.

Teruslah Berhubungan Dengan Teknologi

Dalam dunia dinamis tempat kita hidup, ada banyak hal yang selalu berubah. Hal ini terlihat jelas dalam pekerjaan teknis dan profesional, tetapi semua orang, bukan hanya pekerja profesional, harus mengikuti perkembangan terkini di bidangnya. Diane, seorang pengawas kantor, berlangganan beberapa majalah yang membahas administrasi kantor. Ia selalu mengunjungi pameran perlengkapan bisnis. Hasilnya, ia mampu membuat perusahaannya menjadi yang pertama memanfaat beberapa sistem baru dan peralatan yang tersedia, termasuk perbaikan menyeluruh perlengkapan komunikasi. Ketika perusahaannya mengonsolidasikan beberapa departemen, menghilangkan pekerjaan pengawasan, tidak ada persoalan untuk tetap mempertahankan Diane.

Perluas Pekerjaan

Kevin, satu dari beberapa koordinator penjualan, bertanggung jawab untuk menindaklanjuti mulai dari penjualan sampai barang dikirim. Jika pelanggan bermasalah dengan produk

setelah menerimanya, mereka harus berurusan dengan Departemen Layanan Pelanggan, yang harus kembali ke Kevin untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Kevin mengembangkan sebuah sistem untuk mengonsolidasikan fungsi-fungsi tersebut. Hal tersebut menyebabkan bertambahnya pekerjaan baginya, tetapi meningkatkan nilainya di mata perusahaan.

Bertindak Positif

Ketika Shirley mendengar bahwa perusahaan berencana untuk berhemat, ia menjadi berpikiran negatif. Ia menganggap dirinya akan di-PHK, dan pemikiran negatif ini tercermin dalam pekerjaan dan sikapnya. Kinerjanya melambat, membuat lebih banyak kesalahan, mengkritik semua saran atasannya, dan pada dasarnya "berhenti" untuk mengantisipasi PHK.

Rekannya, Vicki, jauh lebih positif. Ia berpikir: "Aku baik-baik saja, jadi mungkin aku akan dipertahankan." Ia bekerja lebih keras dan lebih efektif. Ia juga tidak ragu-ragu untuk melakukan pekerjaan khusus. Ia terus berkontribusi dengan upaya, energi, dan komitmen yang sama pada pekerjaannya seperti yang biasa dilakukannya. Tidak ada banyak pertanyaan di benak manajemen tentang orang-orang yang harus dipertahankan.

Fleksibel

Elliot telah mengelola tokonya selama dua tahun dan dengan bangga mengatakan kepada semua orang bahwa ia seorang manajer. Sayangnya, perusahaan harus menutup tokonya

karena kondisi ekonomi. Elliot ditawari posisi sebagai asisten manajer di toko lain. "Bagaimana aku bisa mendapatkan posisi yang lebih rendah?" Pikir Elliot. "Bagaimana aku bisa memberi tahu teman-teman kalau aku bukan manajer lagi? Mungkin aku harus mencari posisi sebagai manajer di jaringan lain."

Setelah berpikir masak-masak, Elliot menyadari bahwa dirinya dihormati dan dihargai oleh perusahaannya. Dengan menjadi lebih fleksibel, dirinya bisa bertahan dalam kemunduran sementara ini sampai ia bisa melanjutkan jalur kariernya kembali, yang telah dimulainya sebelum perubahan tidak terduga itu.

Mungkin, ia mengambil posisi dan gaji yang lebih rendah di toko lain, tetapi hal tersebut lebih baik daripada tidak punya pekerjaan sama sekali, atau pindah ke perusahaan lain dan memulai lagi dari awal.

Jika Perlu, Bersiapkan untuk Pindah

Ada kalanya kita tidak bisa mencegah untuk kehilangan pekerjaan sehingga harus bersiap-siap mengambil langkah untuk mendapatkan pekerjaan baru. Kita harus selalu memiliki resume terbaru. Kita bisa menggunakan kontak yang sudah dikembangkan di pekerjaan saat ini untuk mengembangkan jaringan yang bisa membawa kita ke pekerjaan lain.

Sebagai orang dewasa kita harus mampu menghadapi keadaan baik dan buruk dalam karier. Dengan berkontribusi bagi kesejahteraan perusahaan, kita bisa melakukan yang

terbaik untuk memaksimalkan kemungkinan bertahan dari perampingan. Dengan perencanaan yang matang dan perhatian pada kemungkinan perampingan, kita bisa mempersiapkan karier baru di tempat lain, jika memang diperlukan.

Ringkasan

- Kita menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi. Caranya dengan menyesuaikan sikap dan emosi kita.
- Dalam menentukan kesuksesan jangka panjang yang konsisten, kemampuan untuk benar-benar adaptif mungkin lebih penting daripada keterampilan lainnya.
- Salah satu elemen dasar perubahan budaya adalah menempa sikap ketidakpuasan yang konstruktif di seluruh organisasi.
- Dengan menilai situasi saat ini dan menetapkan tujuan, kita dapat termotivasi dan terus bergerak maju!
- Kita belum benar-benar menghadapi perubahan sampai menghadapi skenario terburuk. Perhatikan bagaimana perubahan dapat mendorong kita melampaui batas kemampuan, bisa menciptakan konsekuensi-konsekuensi negatif dengan manajer dan anggota-anggota tim, serta bagaimana hal itu akan menguras energi dan produktivitas kita.
- Bekerja sama dengan situasi yang tidak dapat dihindari. terhindarkan. Kita tidak bisa menghindari atau membelokkan perubahan. Perubahan adalah bagian dari segala sesuatu

yang dilakukan dalam karier kita. Ketika mengingatkan diri tentang hal ini, kita tidak membuang-buang waktu atau sikap untuk melawan sesuatu yang tidak terhindarkan.

- Bersiap-siap untuk hal yang tidak terduga. Perusahaan kita mungkin dipaksa untuk berhemat. Ambillah langkah-langkah untuk meminimalkan peluang diberhentikan dengan memaksimalkan nilai kita bagi perusahaan.

Bab 4
Menyarankan dan Memprakarsai Perubahan

Di tempat kerja yang sekarang, kita berada dalam lingkungan perubahan yang terus-menerus berkembang. Pada saat yang sama, kita juga sering kali menghadapi perubahan dalam karier. Ketika menduduki posisi manajemen, kita mungkin berada dalam peran untuk memimpin perbedaan, tetapi dalam banyak situasi kita sebenarnya hanya berpartisipasi dalam perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Kita memiliki kesempatan untuk dilihat sebagai pemimpin dalam mendorong usaha perubahan, meskipun bukan sebagai sponsor atau pemimpin dalam proses tersebut. Mendapatkan reputasi sebagai pendukung perubahan berdampak positif pada cara kita dipandang dalam organisasi. Hal itu juga mempunyai efek konstruktif yang signifikan pada kepuasan dan motivasi yang dirasakan dalam karier kita.

Mari kita periksa sudah sejauh mana interaksi saat ini dengan perubahan yang dilakukan. Kita harus melakukannya agar tetap fleksibel selama proses perubahan. Di samping itu, kita harus mengembangkan rencana pribadi untuk mendukung dan memimpin perubahan dalam organisasi, meskipun kita mungkin

tidak berada dalam posisi yang berwenang. Salah satu faktor kunci untuk memacu kita menuju kesuksesan adalah komitmen kuat yang harus dimiliki untuk perbaikan berkelanjutan. Tidak peduli seberapa efektif metode, proses, dan idenya, pencarian pendekatan yang lebih canggih tidak pernah berhenti. Kita tidak bisa lagi berpuas diri. Kalimat-kalimat seperti "Jika tidak rusak, jangan diperbaiki" tidak lagi memiliki tempat dalam pemikiran manajerial modern. Kita harus mengganti pemikiran itu dengan "Jika masih bekerja, mungkin itu sudah ketinggalan zaman!" Seperti yang sudah disebutkan dalam bab sebelumnya, kita harus melihat segala sesuatu yang dilakukan dengan ketidakpuasan konstruktif.

Frank dan Lillian Gilbreth, pelopor dalam "manajemen ilmiah" mendorong kita untuk terus mencari "satu cara terbaik", dan begitu sudah dilembagakan, teruslah mencari cara yang lebih baik. David McClelland, pelopor lain dalam pemikiran manajemen menyebut hal tersebut sebagai "motivasi pencapaian". Kesimpulan tersebut berdasarkan pada konsep bahwa orang memiliki hasrat bawaan untuk mencapai, dan dengan mengembangkan hasrat tersebut, para pekerja akan berjuang untuk melampauinya.

Tantanglah Diri Kita

Banyak pria dan wanita berdedikasi dengan pekerjaannya dan mendapatkan kepuasan besar dari pekerjaan yang mereka lakukan. Sikap ini mendorong mereka untuk terus bekerja menuju peningkatan terus-menerus.

Komitmen untuk perbaikan terus-menerus tidak terbatas pada peningkatan diri kita sendiri. Jika kita adalah pemimpin tim atau pengawas, kesuksesan kita bergantung pada kesuksesan orang yang diawasi. Kita harus membuat program—sering kali sangat informal—yang akan mendorong mereka untuk terus mengupayakan perbaikan dalam produksi, kualitas, dan administrasi.

Stan Seifer, asisten presiden Frequency Electronic Company, yang mempekerjakan 600 orang dalam memproduksi peralatan elektronik berteknologi tinggi, tidak menggunakan program khusus, tetapi berusaha memberikan nama baik untuk dijaga. Stan mendorong inovasi dan ide-ide, mengakui pekerjaan yang baik secara teratur, serta menanamkan kebanggaan pada anggota stafnya atas pekerjaan mereka. Sikapnya ini terbayar dengan ratusan saran dan ide yang telah membuat perusa–haannya berada di garis depan industrinya.

Ingatlah Pelanggan

The Lincoln Credit Union, yang menyediakan layanan perbankan kepada para anggotanya, menambahkan dimenasi baru dalam pencariannya untuk terus melakukan perbaikan. Secara teratur, stafnya menyurvei para pelanggan dan menerapkan saran-saran dari mereka untuk meningkatkan pelayanannya. Bagi para pelanggan, dedikasi ini memberikan kesan pemberdayaan dan semakin meningkatkan loyalitas pada bisnis.

Kita harus terus-menerus membuat perubahan yang mengarah pada peningkatan, baik itu tujuannya untuk berjuang

demi keberlangsungan hidup perusahaan di masa-masa sulit, berusaha mempertahankan posisi kompetitifnya, maupun menjadi pemimpin di bidang kita.

Jika ada sesuatu yang ingin diubah, kita harus memeriksanya telebih dulu dan melihat apakah itu bukan sesuatu yang bisa diubah menjadi lebih baik dalam diri kita.

— Carl Jung —

Seni "Pengikut"

Kita sering frustrasi ketika atasan tidak menanggapi saran-saran kita dengan serius. Salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan mendapatkan rasa hormat dari atasan sehingga menjadi staf yang berharga.

Jadilah Pekerja yang Baik

Bahan pertama menjadi "pengikut"yang baik adalah melakukan pekerjaan dengan luar biasa. Profesionalisme sangat penting bagi kesuksesan seorang pemimpin atau pengikut. Jika kita bagus dalam apa yang dikerjakan, tentu saja bos dapat meng–andalkan kita, membuat pekerjaanya menjadi lebih mudah, serta membuat kita lebih berharga bagi perusahaan.

Ketika Sandra memulai pekerjaan pertamanya sebagai asis–ten pemasaran, ia meminta kepada ayahnya, seorang eksekutif yang sangat sukses, nasihat untuk menjadi karyawan yang baik.

Jawaban ayahnya: "Karyawan yang baik adalah karyawan yang menjauhkan bos dari atasannya.

Kita harus membuat atasan terlihat baik. Hal ini dimulai dengan memberikan kinerja terbaik kita sepanjang waktu. Namun, itu baru permulaan. Dengan membantu beberapa orang yang tidak begitu efektif di departemen menjadi lebih efisien, kita tidak hanya membantu departemen secara keseluruhan menjadi lebih sukses dan membuat atasan kita tampak lebih baik, tetapi kita menunjukkan karakteristik yang akan membuat kita menonjol sebagai calon pemimpin potensial.

Antisipasi Kebutuhan Bos

Ketika Gloria kembali ke kantor setelah mengunjungi Pameran Perlengkapan Bisnis di Civic Center, ia berkata kepada asistennya, Steve, bahwa dirinya sangat terkesan dengan kolator elektronik yang dilihatnya. Steve menjadikan prioritas pertamanya untuk berkunjung ke Civic Center dan melihat kolator itu. Ia memilih beberapa literatur dan melihat-lihat kolator lain yang dipamerkan. Sekembali ke kantor, ia meneliti produsen perlengkapan tersebut secara *online*. Ia juga memeriksa perusahaan-perusahaan yang menggunakan kolator jenis itu untuk mempelajari bagaimana peralatan itu bekerja bagi mereka dan menyusun berkas hasil penyelidikannya.

Beberapa bulan kemudian Gloria mendatangi kantor Steve dan berkata, "Steve, ketika berkunjung ke Pameran Bisnis, aku melihat sebuah kolator yang tampaknya memiliki potensi

bagi kita, bisakah kamu mendapatkan informasi tentang itu?" Steve pergi ke mejanya, menarik berkas, dan menyerahkannya kepada Gloria.

Kita mungkin berpikir, membuang-buang waktu dengan meneliti masalah yang mungkin tidak pernah terkait, tetapi ketika bekerja dengan seseorang dalam waktu yang cukup lama, kita pasti tahu apa yang menjadi minatnya, dan upaya kita akan sering tepat sasaran. Dengan mengantisipasi kebutuhan bos, kita tidak hanya menjadi lebih berguna baginya, tetapi kita juga mengembangkan inisiatif dan akal yang akan membantu dalam karier kita.

Membantu Bos Menjernihkan Pikirannya

Ivan memiliki reputasi sebagai seorang ikonoklas. Ia selalu tidak setuju dengan kebijakan perusahaan dan terus-menerus menyampaikan ide-ide yang berbeda dari prosedur perusahaan. Ia pernah dipecat dari dua pekerjaan sebelumnya karena hal ini. Ketika Ivan bekerja pada bosnya yang sekarang, ia bertekad untuk tidak begitu kritis, tetapi sifatnya mengalahkan tekadnya. Tidak lama kemudian ia kembali dengan hiruk pikuk menguraikan ketidaksetujuannya.

Ketika bos memanggilnya untuk pertemuan pribadi, Ivan menyangka dirinya akan diberhentikan lagi. Namun, bos ini mengambil langkah berbeda. "Ivan, kamu bisa membuat orang-orang gila, tetapi kamu melakukan sesuatu untuk saya yang tidak pernah dilakukan orang lain sebelumnya. Kamu membuat saya berpikir ulang dan mengevaluasi kembali apa yang sering

saya anggap remeh. Kamu memberikan layanan baik yang diperlukan. Nah, jika kamu bisa belajar untuk lebih diplomatis, kamu bisa menjadi karyawan yang berharga."

Pemimpin yang baik membutuhkan pengikut yang tidak hanya penjilat; tetapi juga orang yang selalu setuju dengannya. Pengikut yang baik tidak boleh takut untuk menarik perhatian atasan terhadap kekurangan dan potensi persoalan dalam usulannya. Dengan cara ini, pengikut memberikan layanan yang tidak hanya akan menghasilkan manajemen yang lebih baik dari pemimpin, tetapi juga menunjukkan bahwa ide dan saran orisinalnya layak dipertimbangkan secara matang.

Tujuh Unsur Dasar Rencana Perubahan yang Baik

ika ingin memulai perubahan yang bisa dilakukan dalam perusahaan, kita harus mendapatkan persetujuan dari manajemen. Mungkin tidak selalu mudah untuk didapatkan, tetapi jika kita menyampaikan saran tersebut dengan rencana yang dirancang baik, maka peluang untuk mendapatkan persetujuan akan jauh lebih besar. Berikut adalah pendekatan tujuh langkah untuk membuat rencana solid bagi ide baru.

1. Berikan pengertian akurat tentang situasi "saat ini".

   Sebagaimana dijelaskan sebelumnya dalam buku ini, langkah pertama dalam membuat setiap perubahan adalah memiliki gambaran yang jelas tentang situasi saat ini. Pelajari informasi substantif yang tersedia, termasuk angka-angka produksi, biaya, waktu yang diperlukan untuk

menyelesaikan tugas, dan sebagainya. Tambahkan dengan menggunakan "*innerview*" yang dirancang dengan baik (lihat Bab 2) sehingga kita bisa mengidentifikasi penyebab permasalahannya dan memisahkannya dari gejalanya. Ketika kita menyembunyikan kepala di pasir dan berharap persoalan akan menyingkir, tidak ada perubahan yang dihasilkan. Jika sistem saat ini menghambat organisasi, faktor-faktor yang menyebabkan persoalan harus diungkap dan diterima. Setelah itu, kita baru bisa mengambil langkah yang akan mengarah pada perubahan budaya.

2. Sampaikan visi yang jelas dan masuk akal tentang situasi "seharusnya".

   Sampaikan pada manajemen senior dan semua orang yang terlibat dalam perubahan seperti apa sistem baru itu seharusnya. Tujuan harus dikembangkan sehingga bisa dicapai dan diterima oleh semua.

3. Buat jadwal yang realistis. Jadwal harus ditetapkan bagi pencapaian setiap fase program. Semua peserta harus menyetujui fase-fase itu, dan berkomitmen untuk memenuhinya. Kita tidak selalu bisa memperkirakan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan banyak aspek dari suatu rencana sehingga harus memasukkan beberapa fleksibilitas ke dalam jadwal dan setiap usaha harus dibuat semasuk akal mungkin untuk mewujudkannya.

4. Anggaran untuk implementasi rencana. Membuat perubahan besar, seperti setiap aspek bisnis, membutuhkan uang. Untuk memastikan bahwa rencana kita hemat biaya,

anggaran mesti dikembangkan untuk proyek tersebut. Kembangkan dengan cermat dan masuk akal tentang biaya apa saja yang akan ditimbulkan.

5. Tetapkan strategi yang spesifik untuk memberi informasi kepada karyawan. Laporan kemajuan yang berkala sangat penting untuk dipublikasikan karena semua karyawan, tidak hanya kelompok manajemen, penting untuk kesuksesan rencana. Laporan-laporan itu akan membuat para pegawai tahu perkembangan, pencapaian, dan modifikasi, jika ada, dan akan berterima kasih kepada orang-orang yang sangat membantu.

Perencanaan adalah jalan terbuka menuju tujuan Anda. Jika tidak tahu ke mana akan pergi, bagaimana Anda berharap sampai ke sana?

— Basil S. Walsh —

6. Tetapkan sistem pengukuran untuk kesuksesan rencana. Untuk melacak kemajuan, sistem ukuran harus dibuat. Ada banyak sistem semacam itu yang tersedia. Telitilah sistem mana yang paling cocok untuk jenis perubahan yang dilakukan dan masukkan itu dalam jadwal rencana Anda.
7. Sertakan proses untuk melanjutkan masukan. Rencana-rencana untuk membuat perubahan bersifat dinamis. Rencana-rencana tersebut tidak pernah benar-benar selesai. Ketika sebuah rencana dijalankan, para peserta kemungkinan melihat hal-hal, ide-ide, dan mengembangkan pendekatan-

pendekatan baru. Rencana yang sukses dibangun dengan sebuah proses yang mendorong orang untuk mengirimkan saran dan rekomendasi.

Kunci menuju kesuksesan adalah kemampuan kita beradaptasi. Orang meremehkan kapasitas mereka untuk berubah. Tidak pernah ada waktu yang tepat untuk melakukan hal sulit. Tugas seorang pemimpin adalah membantu orang mempunyai visi tentang potensi mereka.

— John Porter —

Menambah Peluang Sukses

Sering terjadinya penolakan untuk mencoba sesuatu yang baru sehingga membuat kita harus mendukung setiap upaya untuk memunculkan perubahan. Tip-tip berikut akan membantu kita dalam membuat rencana perubahan dan menjaganya agar berkembang dengan lancar.

1. Bangunlah tim inti kepemimpinan dalam perusahaan. Orang-orang ini harus diambil dari semua tingkatan, bukan hanya manajemen puncak. Pilihlah mereka yang berada di posisi tinggi berpengaruh, seperti pengawas pabrik.

   Dalam hampir setiap organisasi ada pria dan wanita yang mungkin tidak memiliki posisi kepemimpinan formal, tetapi memainkan peran penting. Mereka sering kali adalah karyawan veteran yang dihormati oleh rekan-rekan mereka, serta yang memengaruhi pendapat dan tindakan orang

lain. Jika mendapatkan dukungan jujur dan sepenuh hati, peluang kita untuk sukses nyaris terjamin.

Cara terbaik untuk mendapatkan dukungan dari para pemimpin informal ini adalah dengan melibatkan mereka sejak awal proses, dan sertakan mereka dalam perencanaan. Ingat, jagalah kepercayaan mereka dan jangan menjanjikan apa yang tidak bisa Anda penuhi. Para pemimpin informal sarat dengan ide dan saran tentang bagaimana membentuk segala sesuatunya lebih baik. Dalam perusahaan yang dijalankan secara buruk, manajemen sering memandang para pemimpin informal yang tidak sepakat dengan mereka sebagai musuh yang harus ditumpas. Hal ini menyebabkan mereka bergerak "di bawah tanah" dan menjadi duri pengganggu bagi bos mereka. Alih-alih menganggap mereka sebagai pembuat persoalan, oranng-orang berpengaruh ini harus dipandang sebagai orang-orang cerdas dan memiliki banyak hal untuk ditawarkan. Bukannya melawan mereka, libatkan mereka dalam proses perubahan. Jadikan mereka sebagai mitra penuh.

Jika para pemimpin informal bersemangat dengan apa yang sedang terjadi, semangat tersebut akan memengaruhi seluruh organisasi. Dengan menganggap mereka sebagai mitra, kita akan mengubah musuh potensial menjadi pen–dukung tulus, dan cara tersebut akan membalik arus energi. Ketika ini terdiri dengan puluhan—mungkin ratusan—karyawan, hal tersebut bisa menjadi unsur kuat dalam men–capai kesuksesan dalam sebuah perubahan.

2. Komunikasikan pentingnya visi kita. Jadikan setiap karyawan bertanggung jawab atas perubahan yang akan kita laksanakan; tim inti akan menjadi model peran. Jelaskan betapa pentingnya hal tersebut bagi perusahaan.
3. Dengarkan para anggota staf. Seperti yang dibahas di atas, mendengarkan sangat penting bagi kesuksesan, tetapi kita harus melangkah lebih jauh. Adakan pertemuan dengan seluruh staf, dan yakinkan mereka bahwa tidak akan ada dampak negatif yang diucapkan. Umumkan kebijakan pintu terbuka dan patuhi —dengarkan setiap ide yang disampaikan tanpa mengkritiknya.
4. Pastikan rasa hormat untuk individu. Permasalahan terbesar dengan tempat kerja yang diktator adalah karyawan merasa sangat tidak dihormati. Bagaimanapun, keputusan paling kecil sekalipun dibuat untuk mereka. Untuk membalikkan keadaan ini, mulailah dengan pujian dan dorongan. Biarkan setiap individu mengetahui seberapa besar kontribusinya bagi perusahaan; ketika ada masalah, buat agar tampak mudah untuk diperbaiki dengan memperhatikan individu dan memfokuskannya pada sistem yang menciptakan masalah.
5. Buat tim. Tadinya, kita ingin staf kita menjadi pekerja. Sekarang kita meminta mereka menjadi kontributor. Buat tim kerja lintas fungsi yang bertemu untuk membahas dan menyelesaikan persoalan yang mungkin timbul. Para anggota staf tidak hanya akan merasa dihormati dan dihargai, tetapi mereka juga akan belajar mempercayai rekan-rekan

kerjanya. Pembahasan lebih jauh tentang pembangunan tim ada di Bab 5.

Tentu saja, ini baru permulaan. Tantangan paling sulit ketika perusahaan menghadapi krisis baru adalah mempertahankan komitmen baru ini terhadap hubungan manusia. Namun, kita harus melawan godaan untuk kembali ke gaya lama dalam melakukan segala sesuatu. Dengan kegigihan, kita akan menghasilkan imbalan yang lebih besar.

6. Bangunlah kompetensi yang lebih baik dari rata-rata. Darlene Thompson tertarik dengan teknologi baru dalam diagnosis dan pengobatan medis. Sebagai perawat yang membantu di Rumah Sakit Mercy, ia hanya mengamati, tetapi tidak mengoperasikan peralatan baru itu. Dalam setiap kesempatan, Darlene pergi ke departemen tempat peralatan itu digunakan. Ia berbicara dengan para teknisi dan diberi literatur yang bisa dipelajarinya.

   Ia tertarik dengan penggunaan mesin *ultrasound*, yang digunakan untuk mengidentifikasi banyak kerusakan internal. Darlene mendaftar dalam sebuah program pelatihan, diberi sertifikat sebagai *Registered Diagnostic Medical Sonographer*, dan dipindahkan ke pekerjaan yang memegang penuh dalam kapasitas ini. Kebanyakan orang yang mendapatkan sertifikasi ini akan merasa puas dengan mendapat pekerjaan semacam itu, tetapi Darene ingin menjadi lebih dari sekadar pekerja yang baik; ia bermaksud menjadi teknisi sebaik mungkin. Ia pun melanjutkan studinya dan secara sukarela bekerja dalam proyek-proyek khusus dengan

dokter yang menggunakan peralatan tersebut. Dalam waktu relatif singkat, Darlene adalah sonografer yang dikenal di rumah sakit dan berada di jalan menuju karier yang sukses di bidang ini. Ia mempekerjakan dua operator tambahan dan harus melatih mereka. Darlene pun membuat rencana pelatihan untuk memastikan agar mereka dilatih dan diajar dengan cepat dan efisien. Proses pengembangan rencana ini memaksa Darlene memikirkan ulang banyak teknik yang selama ini digunakannya sendiri. Ia teringat pada beberapa pendekatan khusus yang tidak pernah digunakannya selama bertahun-tahun dan muncul dengan beberapa ide baru. Begitu pelatihan dimulai, interaksi antara Darlene dan para peserta pelatihan mendorongnya untuk meningkatkan kinerjanya sendiri dan meningkatkan produktivitas pribadinya.

7. Teruslah mencoba ide-ide baru. Para juara tidak pernah berkata "Itu tidak bisa dilakukan." Mereka berusaha menemukan cara untuk mengatasi persoalan. Para juara tidak selalu menang, tetapi mereka tidak pernah kalah tanpa terlebih dahulu berusaha untuk tampil di puncak.

   Norman Strauss, kontraktor pengecatan industri di New York City, menghadapi persoalan besar. Pekerjaannya untuk mengecat Madison Square Garden, arena olahraga dalam ruangan New York terbesar, harus selesai pada akhir pekan. Permasalahan terbesarnya adalah mengecat langit-langit yang tingginya mencapai 110 kaki dari lantai pertama. Cara yang biasa dilakukan untuk mencapai langit-

langit adalah dengan membangun platform pipa tempat para pengecat akan berdiri ketika mereka menyemprotnya. Biaya pembangunan platform sama untuk semua penawar. Satu-satunya cara untuk mengurangi harga tersebut adalah dengan menemukan cara mengecat langit-langit bangunan itu tanpa membangun platorm pipa. Semua orang tahu hal tersebut tidak bisa dilakukan, jadi kenapa harus repot-repot?

Namun, Norman Strauss tidak menyerah begitu saja. Ia percaya bahwa untuk mencapai kesuksesan, kita tidak boleh berhenti mencoba memecahkan persoalan. Malam itu, dalam perjalanan pulang, Norman melihat sebuah perusahaan listrik yang sedang mengecat ulang lampu jalan raya. Untuk mencapai lampu itu, mereka menggunakan sebuah anjungan kerja, sebuah truk dengan elevator di bagian atapnya dan dapat dinaikkan untuk berbagai ketinggian. "Kenapa tidak menggunakan anjungan kerja untuk mencapai langit-langit di Garden?" Norman bertanya pada dirinya sendiri. Dari hasil penyelidikannya, hal tersebut ternyata bisa dikerjakan dan lebih ekonomis. Norman bisa mengajukan harga yang lebih rendah daripada para kompetitornya dan mendapatkan pekerjaan itu.

8. Ingatlah bahwa pelatihan adalah usaha yang berkelanjutan. Pelatihan tidak berhenti ketika seseorang memperoleh kompetensi teknis. Para atlet terbaik akan terus berlatih, meskipun mereka sudah meraih kesuksesan. Mereka tahu bahwa kebutuhan akan pelatihan tidak pernah berakhir.

Sam Fredericks adalah seorang wiraniaga sukses. Setiap tahunnya, Sam mengambil setidak-tidaknya satu kursus pelatihan tentang keahlian menjual atau pengetahuan produk. Ia menjadwalkan setiap pekan untuk membaca buku dan mendengarkan rekaman pelatihan. Hal tersebut meningkatkan kinerja Sam dalam melayani pelanggannya, serta meningkatkan penjualan.

9. Ajari orang lain untuk sukses dalam program baru kita. Cara lain untuk menambah peluang sukses kita adalah dengan mengajari orang lain. Hal tersebut tidak hanya meninjau kembali apa yang sudah dikerjakan dan menguatkannya, tetapi kita juga bisa belakar dari peserta pelatihan yang lainnya. Pertanyaan yang diajukan dan saran yang disampaikan oleh orang-orang yang sering mengikuti pelatihan, dapat menghasilkan lebih banyak pengetahuan tentang bidang seseorang.
10. Rencanakan pelaksanaan perubahan sepenuhnya di tempat kerja. Hal tersebut penting untuk dipikirkan sebelum memulai pekerjaan. Bagi seseorang yang memiliki performa hebat, mereka akan memikirkan cara bagaimana pekerjaan akan dilakukan sebelum memulai suatu proyek.

    Ketika memulai sebuah perubahan dalam setiap fase pekerjaan, kita harus memberikan waktu banyak untuk perencanaan, sama seperti pekerjaan itu sendiri. Sebelum melakukan panggilan penjualan, perwakilan penjualan yang sukses berpikir masak-masak tentang semua persoalan potensial yang mungkin berkembang dan bagaimana itu

bisa ditangani. Kita harus memikirkan setiap percabangan segala aspek perubahan yang mungkin timbul sebelum membuat perubahan itu.

Belajar dari Wiraniaga yang Sukses

Tidak peduli betapa kompetennya kita, tetapi jika tidak bisa menjual ide-ide kepada orang lain, maka kita bisa gagal mencapai kesuksesan. Kemampuan kita untuk "menjual" sangat penting bagi kesuksesan, baik itu dengan meyakinkan atasan untuk melaksanakan saran yang diberikan, menyakinkan kolega untuk bejerja sama dalam sebuah proyek, maupun menyakinkan bawahan untuk mengerahkan lebih banyak upaya. Jika kita benar-benar percaya pada apa yang kita jual, tidak sulit untuk memproyeksikan kepercayaan itu kepada orang lain.

Ketika Jennifer Deane, Direktur Sumber Daya Manusia Sweet Sixteen Cosmetics Company, mempelajari catatan kerja perusahaan, ia melihat bahwa kebutuhan untuk melakukan sesuatu tentang meningkatnya masalah keterlambatan, sudah sangat ktritis.

Hukuman bagi mereka yang datang terlambat tidak membantu, dan rencana untuk memberi penghargaan kepada orang-orang dengan catatan sempurna tidak membawa peningkatan yang signifikan. Setahun sebelumnya, ia menyarankan waktu fleksibel sebagai alternatif bagi jadwal ketat yang berlaku, tetapi bosnya menolak dengan dingin. Bagaimana ia bisa memperkenalkan kembali ide ini sekarang dan mengubah pikiran bosnya?

Menjual ide tidak jauh berbeda dengan menjual produk atau jasa. Dengan mengikuti pendekatan wiraniaga yang sukses, kita bisa meyakinkan orang lain untuk menerima konsep kita. Langkah pertama dalam setiap aktivitas penjualan apa pun adalah menyiapkan segala sesuatunya dengan baik. Tidak ada wiraniaga sukses yang akan melakukan penjualan tanpa persiapan yang matang.

Penjualan tergantung pada sikap penjualnya—bukan sifat prospeknya.

— W. Clement Stone —

Jelaskan Ide-ide Kita

Seperti halnya seorang wiraniaga yang harus tahu produknya secara menyeluruh agar bisa menjualnya, kita juga harus tahu sebanyak mungkin tentang ide yang ingin dijual. Sebelum Jennifer menyampaikan tentang jam-jam fleksibel kepada atasannya, ia harus tahu kelayakan dan kesuksesan konsep ini sebanyak mungkin. Ia harus membaca literatur tentang subjek tersebut, berbicara dengan eksekutif di perusahaan lain yang telah mengadopsi program serupa, dan mengetahui sikap sebagian karyawan yang akan terpengaruh oleh program itu.

Jika ada variasi konsep yang ingin kita sampaikan, pelajari dan analisis alternatif tersebut. Sebagian besar ide memiliki kelemahan dan keterbatasan. Hadapi kelemahan dan keterbatasannya, serta langkah apa yang harus diambil untuk mengatasinya.

Dari analisis tentang subjek tersebut, tentukan apa yang akan dilakukan konsep ini, yang kemungkinan tidak akan dilakukan konsep lain. Dalam mengkaji pengalaman perusahaan-perusahaan yang menggunakan program waktu fleksibel, Jennifer mempelajari bahwa angka keterlambatan secara signifikan berkurang di semua perusahaan tersebut. Ia juga mempelajari bahwa produktivitas tidak menurun, meskipun para pegawai tidak ada di tempat pada saat yang sama.

Hal itu juga mempermudah perekrutan karyawan baru, khususnya orangtua yang memiliki anak-anak kecil. Jennifer memberikan atasannya data yang dikumpulkan dan memberitahunya bahwa, "Salah satu manfaat dari jam kerja fleksibel adalah bisa mengombinasikan manfaat ini—hal itu mengurangi keterlambatan tanpa mengurangi produktivitas dan pada saat yang sama menarik banyak orang-orang baik ke perusahaan."

Apa untungnya bagi Pembeli?

Setiap wiraniaga tahu bahwa minat utama setiap pembeli adalah "Apa manfaarnya bagi saya?" Bagaimana perusahaan akan mendapat manfaat dengan menerima ide kita? Sebagian besar eksekutif perusahaan adalah orang yang sadar biaya, sehingga kita harus mampu mendemonstrasikan bagaimana ide untuk menghemat biaya.

Jika menjual ke seseorang yang dikenal baik dan bekerja langsung dengannya, misalnya atasan, kita harus tahu minatnya apa. Bersiaplah untuk menyesuaikan presentasi kita pada minatnya. Jika kita dapat menyesuaikan apa yang ditawarkan dengan

apa yang paling diinginkan orang lain, kita telah meningkatkan kemungkinan untuk melakukan penjualan.

Namun, jika orang yang kita sajikan presentasi adalah seorang asing, maka penting untuk mencari tahu minat sesungguhnya orang itu. Untuk mempelajari hal ini, kita harus siap mengajukan pertanyaan guna mengungkap minat yang sesungguhnya. Carilah informasi sebanyak mungkin mengenai dirinya dari orang-orang yang pernah bekerja sama dengannya. Kita harus berusaha bertemu dengan eksekutif ini sebelum membuat presentasi dan mengajukan pertanyaan yang bisa mencerahkan kita. Pertanyaan-pertanyaan langsung seperti: "Apa yang ingin Anda capai dalam kegiatan ini dan itu?" "Apa tujuan Anda tahun ini?" atau pertanyaan-pertanyaan tidak langsung seperti: "Pencapaian apa di masa lalu yang paling membuat Anda puas? Kenapa?" dapat membantu kita mempersiapkan kata-kata meyakinkan tentang penjualan yang disesuaikan dengan orang itu. Dengarkan baik-baik responsnya dan kita akan mengambil apa yang akan sangat menyenangkan bagi pembeli.

Mengembangkan Bukti

Wiraniaga yang baik selalu memiliki bukti untuk membuktikan pendapatnya. Dalam menjual ide, bukti terbaik adalah pengalaman organisasi lain yang berhasil menggunakan konsep serupa. Jennifer menghubungi beberapa perusahaan dalam komunitasnya yang menawarkan jam fleksibel selama

beberapa tahun dan mendapatkan banyak data mengenai manfaat yang mereka dapatkan darinya. Ia juga menemukan permasalahan yang dihadapi dan bagaimana mengatasinya. Ia juga menemukan permasalahan yang dihadapi dan bagaimana mengatasinya.

Menyesuaikan Apa yang Kita Tawarkan dengan Apa yang Diinginkan

Jika hanya berpegang pada fakta, akan jarang menghasilkan penjualan. Wiraniaga harus mampu menunjukkan bagaimana fakta-fakta itu diterjemahkan, kemudian menjadi manfaat bagi pembeli. Dalam mempersiapkan untuk menjual ide, buat daftar setiap fakta yang membuat ide kita layak dalam satu kolom dan di kolom lain, tuliskan manfaat yang dapat Anda tawarkan kepada pembeli.

Berikut contoh konsep jam fleksibel menurut Jennifer.

Fakta (Apa yang ditawarkan)	Manfaat (Apa yang diharapkan)
Pengurangan keterlambatan sebanyak 80%	Menghemat $2.300 per bulan
Meningkatkan moral	Mengurangi pergantian staf
Menarik para pekerja yang lebih baik	Meningkatkan produktivitas

Dengan menunjukkan bagaimana ide yang dijual akan memenuhi apa yang diinginkan pembeli untuk perusahaan, presentasi kita harus disampaikan dengan cara positif dan persuasif. Tidak ada seorang pun yang mau "dijual". Setiap orang ingin merasakan apa yang dibeli adalah sesuatu yang memang ingin dibelinya. Dengan menunjukkan bagaimana ide kita disampaikan sesuai dengan apa yang benar-benar diinginkan pembeli, kemungkinan besar ide tersebut diterima.

Sekarang kita siap untuk menyampaikan presentasi dan menjual ide kepada atasan. Bagaimana bukti-bukti yang sudah kita dapatkan disampaikan? Jika kita mengenal orang yang akan ditawari sebuah konsep, kita pasti akan tahu bagaimana mereka akan menerima informasi. Beberapa orang mungkin lebih mudah menerima informasi dengan peta, grafik, dan diagram; sementara yang lain mungkin dengan argumen-argumen meyakinkan atau contoh. Dengan menggunakan format yang mungkin bisa mengesankan audiens, kita akan memiliki kesem–patan yang lebih besar untuk melakukan penjualan.

Dapatkan Perhatian

Wiraniaga sering mendapatkan perhatian dari calon pelanggan dengan mengomentari dekorasi kantor, gambar di tembok, atau masalah lain yang tidak ada hubungannya. Ketika bekerja sama dengan seseorang, cara terbaik untuk memulainya adalah dengan sesuatu yang kita tahu akan menarik baginya. Jika ia "sangat sibuk", maka mulailah dengan bisnis yang ada di depan mata. "Doug, aku tahu betapa seriusnya kamu dengan peningkatan

produktivitas: Salah satu penyebabnya, seperti yang kamu tahu, kita kesulitan merekrut staf pendukung yang baik. Jika ada cara untuk menarik orang yang lebih terampil, kamu pasti ingin tahu tentang itu, kan?" Satu-satunya jawaban yang bisa disampaikan Doug adalah "Ya". Jennifer telah mempresentasikan kelebihan utama dari konsepnya dan mendapatkan perhatian langsung. Sekarang ia harus menindaklanjutinya dengan menentukan hal yang menarik bagi Doug.

Ajukan Pertanyaan dan Dengarkan Jawabannya

Dari pengalaman Jennifer bekerja dengan Doug, dirinya tahu banyak apa yang benar-benar menarik bagi Doug dan ia harus mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan spesifik tentang tujuannya. Jika kita berurusan dengan orang yang tidak dikenal dengan baik, bagian presentasi ini mungkin yang paling penting. Sangat mendasar untuk mengungkap apa yang paling penting bagi ekeskutif ini. Anda mungkin mengetahui bahwa minat utama seseorang adalah keefektifan biaya, sementara yang lain berminat pada bagaimana program atau item baru memengaruhi citranya.

Banyak orang yang ingin menjual ide-idenya hingga mereka tidak benar-benar mendengarkan apa yang sebenarnya diinginkan pembeli. Sebagian wiraniaga mengasumsikan, dikarenakan harga produknya lebih rendah dari harga kompetitor, mereka bisa menekan penghematan biaya sehingga tidak mendengarkan kekhawatiran calon pelanggan tentang kualitas. Kita harus menghindari anggapan bahwa minat eksekutif itu

sama dengan minat kita. Dengarkan baik-baik jawaban atas pertanyaan kita dan bersiaplah memilih perbedaan-perbedaan yang tidak kentara, yang bisa mengarahkan kita pada minat sesungguhnya orang tersebut.

Menyajikan Bukti

Dalam persiapan, kita harus mengembangkan bukti yang memadai untuk mendukung ide-ide yang ingin dijual. Setelah mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan eksekutif dari konsep yang ditawarkan, kita bisa menyesuaikan bukti dengan keinginan orang tersebut. Jennifer tahu bahwa bosnya, Doug, adalah seorang pragmatis. Ia tidak akan menerima teori-teori yang tidak jelas, tetapi terkesan oleh fakta dan angka. Jennifer juga tahu kalau Doug mengukur semua proyek dengan efektivitas biaya. Untuk menjual waktu fleksibel kepadanya, Jennifer harus siap menunjukkan kepadanya bagaimana hal tersebut berhasil di perusahaan-perusahaan lain, dan berapa biayanya.

"Doug," kata Jennifer, "aku berdiskusi dengan Hilary Hendricks, Manajer Sumber Daya Manusia Fitrite Shoes. Mereka mulai menggunakan waktu fleksibel tiga tahun lalu. Ia menunjukkan bahwa hal itu mengurangi keterlambatan hingga 80%, menghemat $3.000 per bulan. Selain itu, program tersebut telah membantu mereka merekrut staf pendukung berkualitas tinggi dan mengurangi keluar masuknya karyawan secara signifikan."

Mengatasi Keberatan-keberatan

Para wiraniaga menyukai keberatan karena membantu mereka menentukan yang diinginkan oleh prospek dan memungkin mereka untuk mengatasinya, serta meningkatkan peluang untuk melakukan penjualan. Wiraniaga yang baik mengantispasi keberatan yang mungkin disampaikan dan siap memberikan solusi. Kita harus mengetahui keberatan apa yang mungkin dimiliki atasan terhadap perubahan yang kita sarankan dan siap dengan solusinya.

Tahun lalu, Doug menolah konsep waktu fleksibel karena merasa akan mengganggu produksi. "Jika semua orang datang di waktu yang berbeda, bagaimana kita bisa mengoordinasikan produksi? Jika pengawas memerlukan informasi penting dari seorang pekerja yang sudah pulang atau belum datang, bagaimana?"

Dari penelitiannya, Jennifer mengetahui bagaimana perusahaan-perusahaan lain mengatasi masalah-masalah tersebut dan siap menunjukkan bagaimana keunggulan melebihi keterbatasan.

Menutup Penjualan

Ada beberapa pendekatan untuk menutup penjualan. Salah satu pendekatan yang biasanya sangat membantu dalam menjual ide kepada seorang eksekutif adalah memintanya membantu mengevaluasi konsep kita. Bagi selembar kertas menjadi dua kolom. Beri judul satu kolom *Negatif* dan satu lagi *Positif*.

Masukkan keberatan-keberatan utama yang disampaikan dalam kolom *negatif* dan tuliskan argumen yang menentangnya dalam kolom *positif*. Tambahkan di *positif* semua manfaat tambahan yang sudah dibahas. Jika kita mengerjakan pekerjaan ini, seharusnya kita punya lebih banyak positif daripada negatif. Setelah itu tanyakan, "Jika kita melihat beberapa alasan yang menyebabkan keraguan untuk menerima ide ini dan menimbang alasan-alasan yang mendukung untuk terus maju, bobot mana yang lebih berat?" Jawabannya pasti di sisi positif.

Setelah mendapatkan persetujuan bahwa perubahan yang kita sarankan bisa dijalankan, katakan, "Sejauh Anda setuju ini kalau ini adalah ide bagus, saya ingin mendiskusikan bagaimana hal ini dapat diterapkan." Jika perubahan itu harus dijual oleh atasan kepada eksekutif lain sebelum bisa dilaksanakan, sarankan kalau kita akan senang membantu dalam mempersiapkan presentasi tersebut.

Dengan persiapan yang cermat dan mengikuti pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh wiraniaga sukses, kita bisa mempresentasikan dan menjual ide-ide tentang perubahan kepada perusahaan. Kita juga akan mendapatkan kepuasan yang besar bisa melihat perubahan-perubahan itu diterima dan dilaksanakan.

Dunia membenci perubahan, tetapi itulah satu-satunya hal yang membawa kemajuan.

— Charles Kettering —

Ketika Kita Tidak Menyukai Penugasan

Ada beberapa orang yang merasa tidak senang jika diberikan suatu penugasan. Ada banyak tugas yang menjadi tanggung jawab sebagian besar pekerjaan yang tidak menyenangkan, menjemukan atau membosankan. Fakta ini tentu tidak banyak membantu ketika kita mengalami penugasan yang disukai dan kini harus mengambil sesuatu yang tidak terlalu menyenangkan.

Kuncinya adalah mampu melewati keadaan itu, untuk menunjukkan bahwa kita adalah pemain tim yang bersedia melakukan apa yang diperlukan. Ketika pengawas melihat betapa bagusnya kita melakukan suatu pekerjaan yang ia tahu kita tidak menyukainya, maka kemungkinan besar kita akan mendapatkan tugas yang lebih menarik di masa depan. Ingatlah tujuan itu saat kita berusaha melewati masa sulit ini dengan menggunakan taktik berikut:

Sikap Tidak Tahu Terima Kasih. Belum lama ini, Diane berhenti dari pekerjaannya setelah 20 tahun bekerja. Pesta perpisahan benar-benar membuatnya menangis, bukan karena ia akan merindukan teman-teman kerjanya tetapi karena, selama 20 tahun, ia tidak pernah menyadari betapa mereka menghormati dan menghargai pekerjaannya. "Sandainya mereka memberiku semacam isyarat, aku akan tetap di sini," keluhnya.

Sayangnya, sikap tidak tahu terima kasih itu sudah sangat umum di tempat kerja. Banyak manajer merasa kalau gaji (pembayaran) sudah merupakan aprsiasi yang cukup. Kita tahu itu tidak benar, bahwa sering kali ucapan terima kasih lebih dihargai dari bonus uang, tetapi kita juga tidak bisa mengubah

sistem dalam semalam. Sadarilah, hanya karena tidak diberi suatu proyek, bukan berarti kita dihukum atau peekerjaan kita di masa lalu tidak dihargai. Keduanya tidak berkaitan, kecuali pengawas mengatakan kepada kita yang sebaliknya.

Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh. Dale Carnegie memandang ini adalah peraturan dasar bagi hubungan antar-personal yang baik. Kita mungkin merasa tergoda untuk mengatakan kepada dunia bahwa kita kurang diberdayakan dan merasa pegawas membuat kesalahan saat memberikan proyek ini kepada kita.

Kita mungkin ingin mengkritik proyek itu sendiri, mengeluh bahwa itu hanya akan membuang-buang waktu dan uang. Ini hanya akan berfungsi untuk mempertahankan kurangnya motivasi kita sekaligus memberi reputasi yang buruk di tempat kerja. Sekalipun kita membenci penugasan itu, sekarang adalah waktunya melepaskan subjek itu dan mulai bekerja.

Kita Melebihi Kualifikasi

Kita mungkin merasa melebihi kualifikasi untuk suatu penugasan. Daripada mengeluh, gunakan itu sebagai peluang untuk membawa perspektif unik yang bisa menghemat uang perusahaan atau membantu kita mencapai tenggat waktu lebih cepat. Hal tersebut mungkin dapat membantu kita menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat sehingga menyisakan waktu luang untuk mengerjakan pekerjaan lainnya. Ini dapat memberi kita kesempatan untuk mencoba strategi-strategi baru yang selalu ingin dicoba dalam suatu proyek yang lebih

sederhana. Dengan menunjukkan tingkat antusiasme, kita mungkin menemukan komponen baru dalam proyek ini – bisa juga menjadi tempat pembuktian bagi kita, menunjukkan kepada pengawas bahwa kita memiliki keterampilan dan kreativitas untuk menangani proyek-proyek yang lebih kompleks.

Mengatasi Perubahan yang Kita Enggan Menerima

Bekerja sama dengan yang tidak terhindarkan

Kita tahu kalau tidak bisa menghindari atau membelokkan perubahan. Itu adalah bagian dari semua yang kita kerjakan dalam karier. Ketika mengingatkan tentang hal tersebut, kita tidak sedang membuang-buang waktu dan sikap melawan perubahan yang tidak terhindarkan.

Lakukan yang terbaik

Aturan paling fundamental profesionalisme bisnis adalah melakukan yang terbaik setiap saat. Ini memotivasi secara internal, mendorong usaha kita melewati apa pun perubahan yang dihadapi. Apa pun caranya, pada akhirnya perubahan akan memengaruhi karier kita. Kita ingin mengatakan kepada orang lain dan diri sendiri bahwa kita telah melakukan yang terbaik.

Masukkan antusiasme ke dalam pekerjaan kita

Dengan cara apa kita dapat meningkatkan antusiasme dalam pekerjaan? Bagaimana saya termotivasi? Apa yang dapat dilakukan untuk memastikan bahwa saya memberikan energi

sebanyak mungkin untuk pekerjaan? Periode-periode perubahan adalah saat kita membutuhkan sebanyak mungkin antusiasme untuk dikerahkan. Kita mengerjakan lebih banyak, lebih baik, lebih cepat, dan lebih sedikit. Kita mengalami lebih banyak kegembiraan dan rasa pencapaian dari pekerjaan.

Tetap Fleksibel selama Perubahan

Pikirkan diri kita sebagai orang yang bisa direntangkan, bisa diperluas, dan mampu beradaptasi pada apa pun yang baru. Siapa yang ingin melihat dirinya statis, tidak fleksibel, dan tidak mampu beradaptasi? Periode-periode perubahan tidak dapat diprediksi, dan kita mungkin diminta beradaptasi pada perubahan-perubahan yang tidak pernah bisa diantisipasi. Ikuti panduan berikut agar kita tetap flesibel.

- Tetapkan tujuan jangka pendek.

  Pikirkan terlebih dulu waktu perubahan, tetapi jangan terlalu jauh. Fokuslah pada tujuan dan tugas-tugas yang dapat dicapai dalam waktu dekat. Dengan cara tersebut kita dapat mencapai hasil yang bisa diukur dan memotivasi, bahkan jika rencana perubahan diganti dengan yang lain. Bukan meninggalkannya karena prioritas yang berubah, tetapi melanjutkan dan menyelesaikan tujuan jangka pendek kita.

- Bekerja dalam semburan aktivitas yang intens.

  Sebagian orang menyebutnya sebagai "mentalitas serangan kilat". Berusaha keras untuk menyelesaikan tugas dengan periode intens akan memberikan hasil konkret. Dengan

cara seperti itu, kita memiliki hasil yang bisa diukur untuk memotivasi dan mengilhami dalam melanjutkan pekerjaan kita. Dalam prosesnya, semua itu melibatkan perubahan dengan lebih baik.

- Fokus pada upaya tim.

  Tim terus mengubah tanggung jawab dan tenggat waktu. Dengan menyeleraskan diri dengan orang lain yang memiliki tujuan sama, kita menciptakan peluang untuk fleksibilitas dalam mencapai hasil. Kita menjadi lebih fokus pada orang lain dan kecil kemungkinannya untuk mundur ke zona nyaman kita sendiri. Kita mendapatkan motivasi dan inspirasi dari anggota tim lain, yang membuat kita sukses memainkan peran kepemimpinan. Kita akan membahas peran tim dalam memengaruhi perubahan di Bab 5.

- Rencanakan skenario perubahan yang mungkin terjadi.

  Strategi terpenting untuk tetap fleksibel selama proses perubahan adalah mempersiapkan berbagai skenario lainnya. Jika kita membuat sebuah rencana untuk serangkaian keadaan yang mungkin berubah, itu artinya kita siap melakukan proses perubahan dengan cara apa pun yang memengaruhi di tempat kerja. Ini memberi kita lebih banyak fleksibilitas, keyakinan lebih besar, dan membuat keberhasilan dalam memimpin proses perubahan tanpa otoritas.

Ringkasan

- Faktor kunci untuk memacu diri menuju kesuksesan adalah komitmen kuat yang kita miliki untuk terus melakukan perbaikan.
- Untuk memperoleh kredibilitas ketika menyarankan sebuah perubahan, kita harus melakukan pekerjaan secara luar biasa. Jika kita bagus dalam apa yang sedang dikerjakan, bos bisa bergantung pada kita, membuat pekerjaannya lebih mudah, dan kita jauh lebih berharga bagi organisasi.
- Jangan takut meminta perhatian atasan terhadap kekurangan dan potensi masalah dalam proposalnya. Dengan cara itu, kita dapat memberikan layanan yang tidak hanya akan menghasilkan manajemen yang lebih baik dari pemimpin, tetapi juga akan meningkatkan kemungkinan bahwa ide-ide dan saran orisinal kita akan diterima.
- Pikirkan masak-masak sebeum memberikan saran mengenai sebuah perubahan. Pertimbangkan tidak hanya nilai-nilai positifnya, tetapi juga evaluasi semua kemungkinan efek negatif dan bersiaplah menanggulanginya.
- Kita mungkin saja tidak setuju dengan perubahan yang dimulai oleh perusahaan, tetapi tetap berikan upaya terbaik dan usahakan agar perubahan itu berhasil.
- Ketika memulai perubahan, kita dapat meningkatkan peluang keberhasilannya jika mengikuti langkah-langkah berikut.

    1. Buatlah tim inti dari semua eselon dalam organisasi untuk mendukung upaya kita.

2. Pastikan bahwa semua aspek perubahan sepenuhnya dipahami oleh semua yang terlibat.
3. Gunakan semua metode yang ada untuk mengomunikasikan pesan kita kepada orangn-orang yang terlibat.
4. Dukunglah umpan balik dari semua peserta.
5. Buat tim kerja lintas fungsi untuk berdiskusi dan menyelesaikan persoalan yang mungkin timbul.
6. Latihlah diri dalam setiap aspek perubahan sehingga kita bisa kompeten dalam melaksanakannya.
7. Jika timbul hambatan, jangan menyerah. Teruslah berusaha sampai sebuah solusi ditemukan.

Tidak peduli betapa kompetennya kita, selama bisa menjual ide-ide kepada orang lain, kita mungkin bisa mencapai kesuksesan. Kemampuan kita untuk menjual sangat penting untuk kesuksesan, misalnya meyakinkan atasan untuk melaksanakan saran yang disampaikan; bekerja sama dengan koleda galam suatu proyek; atau mengerahkan bawahan untuk bekerja lebih giat. Jika kita benar-benar meyakini apa yang dijual, tidak sulit untuk memproyeksikan keyakinan itu pada orang lain.

- Dengan persiapan yang cermat dan mengikuti pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh wiraniaga sukses, kita dapat mempresentasikan dan menjual ide-ide untuk perubahan kepada perusahaan dan mendapatkan kepuasan besar ketika melihat perubahan tersebut diterima dan dilaksanakan.

Bab 5
Jadilah Pemain Inti

Tim bukanlah tujuan itu sendiri; tim adalah sarana untuk mencapai tujuan-tujuan lain organisasi.

— Richard Wellins, William Byham, Jeanne Wilson —

Di tempat kerja, kita diharapkan menjadi pemain yang berkontribusi pada beberapa tim sekaligus. Kemampuan kita untuk dipandang sebagai anggota yang berharga dari tim dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam pencapaian tujuan karier.

Mendapatkan reputasi sebagai anggota tim yang berharga memengaruhi tujuan kerja, hubungan kita di tempat kerja, peluang kita untuk kepemimpinan tim, dan tingkat kepuasan, serta motivasi yang dirasakan dalam pekerjaan kita. Hal ini juga dapat memengaruhi sejauh mana tim merangkul perubahan. Setiap individu dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi perubahan.

Bab ini membahas sikap yang kita proyeksikan, dukungan yang diberikan kepada orang lain selama perubahan, dan kontribusi yang diberikan kepada tim kerja untuk membantu keberhasilan perubahan.

Unsur-unsur penting dalam seni bekerja sama adalah bagaimana menangani perubahan dan konflik, serta mencapai potensi kita ... kebutuhan tim akan terpenuhi dengan baik ketika kita memenuhi kebutuhan individu.

— Max DePree —

Kenapa Tim?

"Semangat tim" adalah istilah yang familier bagi kita semua. Sejak kanak-kanak—di sekolah dan tempat bermain—kita diajari nilai-nilai kerja sama untuk mencapai tujuan kita. Bisakah kita mentransfer ide ini ke tempat kerja?

Saat ini, sebagian besar pekerjaan dilakukan dalam kelompok. Sangat sedikit pekerjaan yang diserahkan pada satu orang yang bekerja sendiri. Jika kelompok kerja ini dilihat sebagai tim, kita mungkin bisa menanamkan perasaan memiliki pada para anggota kelompok yang menuju pada komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi.

Menjadi pemain tim yang efektif akan sangat membantu untuk memahami bagaimana para pemimpin menciptakan dan mengelola anggota tim mereka.

Menciptakan Tim

Dave dihadapkan pada masalah yang sulit. Untuk mendapatkan dan mempertahankan produksi penjualan, wiraniaganya sangat bergantung pada dukungan staf kantor. Wiraniaga dibayar berdasarkan komisi. Mereka bekerja keras dan berjam-jam

untuk mendapatkan komisi. Mereka sering merasa frustrasi ketika karyawan departemen pesanan menunda pengiriman karena menemukan persoalan-persoalan remeh atau perwakilan layanan konsumen yang kesal dengan pelanggan yang cerewet.

Dave membagi lima daerah dan mereorganisasi departemen menjadi lima tim, yang masing-masing menangani satu daerah. Setiap tim terdiri atas wiraniaga, karyawan pemesanan, dan perwakilan layanan konsumen, serta staf pendukung lainnya. Dalam mengarahkan mereka ke sistem baru, David mengikuti akronim T-E-A-M untuk pengembangan tim yang sukses.

Train (Latihan). Sebelum memulai sistem baru, Dave membawa semua wiraniaganya dan mengadakan program pelatihan akhir pekan untuk seluruh departemen penjualan. Ia menjelaskan bagaimana program itu akan bekerja, bagaimana program itu berbeda dari program saat ini, serta keuntungan bekerja sama untuk mencapai tujuan membangun dan merawat konsumen. Dengan menggunakan diskusi, permainan peran, dan situasi kasus, kelompok itu dilatih untuk bekerja sama.

Enthusiasm (Semangat). Untuk membuat setiap aktivitas tim bekerja, para anggota tidak boleh hanya menerima ide, tetapi menyambutnya dengan penuh semangat. David meminjam beberapa teknik yang digunakan dalam olahraga dengan memilih nama dan warna untuk setiap tim. Awalnya, ia berencana memilih nama untuk setiap tim, tetapi dirinya menyadari bahwa akan lebih memberdayakan untuk mengizinkan setiap tim yang melakukannya sendiri. Ia mengumumkan bahwa akan ada

kontes antar tim berdasarkan beragam kriteria, dengan hadiah, mulai dari makan malam kelompok hingga bonus uang tunai.

Assurance (Jaminan). Tim dijamin bahwa mereka tidak akan ditinggalkan sendirian. David dan eksekutif perusahaan lainnya akan memberi mereka sebanyak mungkin dukungan yang dibutuhkan sehubungan dengan iklan dan promosi dalam anggaran yang ditentukan. Setiap tim dijamin bahwa ide dan konsep mereka akan dimunculkan dan disambut oleh manajemen puncak.

Measurement (Pengukuran). Tujuan-tujuan spesifik ditetapkan untuk setiap tim dan diberi tahu bagaimana mereka akan diukur. Tinjauan kinerja akan diadakan seperti biasa untuk setiap individu, tetapi selain pengukuran biasa, bagaimana setiap orang bekerja sebagai anggota tim juga akan dipertimbangkan. Bonus dan kenaikan gaji berdidasarkan pada produktivitas tim sehingga mendorong mereka untuk saling membantu.

Pada akhir tahun pertama reorganisasi, produktivitas penjualan meningkat secara signifikan. Alih-alih membiarkan pesanan diabaikan karena kesalahan kecil dalam formulir pesanan, karyawan bagian pesanan mencari sumber kesalahan dan segera mengoreksinya. Sekretaris dan perwakilan layanan konsumen mencari cara untuk membantu konsumen, Semangat kerja di antara staf penjualan dan pemenuhannya juga sangat tinggi.

Menggunakan tim memiliki banyak keuntungan. Orang yang belajar bekerja sama sebagai sebuah tim akan lebih produktif, lebih menikmati pekerjaannya, dan lebih mungkin menerima

perubahan. Hal tersebut akan menciptakan lingkungan yang lebih memotivasi di tempat kerja dan membangun jiwa korsa yang begitu penting dalam kesuksesan memenuhi tujuan.

Prinsip untuk Berpartisipasi dalam Tim Selama Perubahan

Salah satu cara agar kita bisa berkontribusi pada tim selama perubahan adalah dengan menjaga sikap positif dan fokus. Prinsip-prinsip ini memberi arah untuk menjaga agar sikap kita terpusat pada kesuksesan tim.

Anggota Tim Harus Saling Mendukung

Selama periode perubahan, terkadang kita merasa seperti berada di atas tali yang merentang tanpa jaring pengaman. Selama proses perubahan dalam organisasi, kita mugkin merasa terisolasi, meskipun anggota tim lainnya mungkin mengalami perubahan yang sama. Kita harus membuat komitmen untuk mengungkapkan dukungan kepada semua orang di tim, dan membiarkan anggota lainnya mengetahui bahwa seluruh tim melakukan upaya ini bersama-sama. Jika memberikan dukungan tanpa syarat kepada sesama anggota tim, kita akan menerima dukungan mereka sebagai imbalannya.

Bersenang-senanglah

Mari kita hadapi. Kita terkadang menganggap diri sendiri terlalu serius. Selama proses perubahan dalam organisasi, kita terlibat dalam upaya tim yang serius, tetapi kerja tim berada

pada fase tertinggi, menyibukkan, dan menyenangkan. Banyak dari kita yang merasa bahwa usaha paling menyenangkan dan bermanfaat dalam pekerjaan adalah upaya tim. Selama perubahan bisa dinikmati dan menyenangkan, bukannya suram dan menjemukan, mari buat komitmen untuk melakukan kerja tim.

Temukan Efisiensi

Salah satu keunggulan bekerja dalam tim adalah kita dapat memanfaatkan kekuatan individu dari para anggota lainnya. Ketika berada di dalam sebuah tim, kita tidak perlu melakukan, atau mengetahui, semuanya. Fokuslah pada penggunaan kete–rampilan, pengalaman, dan kemampuan individu anggota tim untuk mencapai efisiensi tingkat tinggi dan prestasi tim.

Bangunlah Semangat Kompetitif Tim

Kita bisa merasakan kebanggaan luar biasa sebagai anggota tim berprestasi tinggi. Saat kita menetapkan dan mencapai tujuan, kenapa tidak bersaing dengan diri sendiri dan saling mendorong dengan anggota tim ke tingkat kinerja yang lebih tinggi? Ketika mencoba menggunakan semangat kompetitif, kita bersatu sebagai sebuah tim dan mencapai tingkat kesuksesan yang lebih tinggi.

Berpikir Besar

Mungkin perubahan-perubahan yang sedang dialami sebagai sebuah tim akan menjadi hal terbaik yang pernah terjadi pada kita. Barangkali kita akan menjalani perubahan-perubahan dengan begitu sukses hingga mendapatkan pengakuan tim. Daripada memandang diri hanya sebagai orang-orang yang bertahan dalam perubahan, marilah berpikir besar, dan bayangkan perubahan organisasi sebagai batu loncatan menuju kesuksesan yang lebih besar untuk semua anggota tim.

Ubah pikiran Anda dan Anda mengubah dunia Anda.

— Norman Vincent Peale —

Komunikasikan Harapan

Cara terbaik memecah isolasi adalah dengan berkomunikasi secara terbuka, jujur, dan sering. Sebagai satu tim, apa harapan kita terhadap satu sama lain? Apa harapan kita terhadap upaya tim dan hasil yang bisa diproduksi? Lakukan diskusi tentang harapan-harapan ini dan terapkan mendengarkan satu sama lain. Dengan cara ini, semua anggota tim bisa bersatu dalam tujuan yang sama.

Terkadang, kita merasa kesulitan berkomunikasi dengan anggota tim yang lain. Kita memiliki orang-orang yang tidak terlalu diperhatikan, tetapi tidak bisa kita abaikan. Kita juga tahu dampak dari hubungan ini terhadap kesehatan mental dan fisik kita. Kita mungkin takut berada di ruang yang sama dengan

orang-orang itu. Lebih buruk lagi, kita mungkin menghabiskan berjam-jam waktu yang berharga hanya untuk mengatasi perasaan buruk yang dimiliki.

Kita tidak harus seperti itu. Kita tidak perlu menyukai setiap orang dalam tim, tetapi bisa membuat hubungan yang menantang itu menjadi lebih mudah dengan mengikuti beberapa taktik utama dalam komunikasi sebagai berikut.

1. Mulailah dengan cara yang ramah. Ketika Karl menilai hubungannya dengan Todd, salah satu anggota timnya, ia mengatakan: "Saya merasa tidak nyaman dengan Todd. Jadi, ketika memasuki ruangan, saya akan duduk sejauh mungkin darinya, melipat tangan, dan menunggu pembicaraan dimulai. Saya tidak pernah menyadari bagaimana hal tersebut membuat situasi menjadi lebih buruk sampai saya berusaha untuk ter–senyum kepada Todd dan mengajukan pertanyaan pribadi kepadanya, seperti kabar keluarganya dan apa pendapatnya tentang permainan tim *football* lokal semalam. Tidak lama kemudian hubungan kami me–ningkat."
2. Tunjukkan rasa hormat terhadap pendapat orang lain. Jangan pernah mengatakan pendapat orang itu salah. Ini bisa sulit, terutama jika orang yang bersangkutan antagonistis atau kurang informasi. Ketika saran seseorang tidak sesuai atau tidak membantu, daripada mengkritik anggota staf, sebaiknya tunjukkan pelan-pelan bagaimana hal tersebut bisa diperbaiki. Berfo–

kuslah pada persoalan dan solusinya, bukan pada orang yang terlibat.

3. Berusahalah melihat segala sesuatu dari sudut pandang orang lain. Sekali lagi, ini bisa menjadi tantangan ketika kita memandang bahwa orang lain berasal dari cara berpikir yang benar-benar berbeda. Namun, dengan sedikit latihan, kita dapat mulai memberikan manfaat kepada orang-orang dan melihat kenapa mereka mungkin merasakan hal tertentu.
4. Menahan diri dari komentar-komentar negatif. Ingat–lah pepatah lama, "Jika tidak bisa mengatakan sesuatu yang baik, jangan katakan apa-apa." Mungkin itu tampak aneh, tetapi selalu berhasil, terutama ketika kita berada dalam hubungan perseteruan.

Berkontribusi pada Hubungan Tim selama Perubahan

Bekerja dalam tim adalah soal hubungan. Untuk menangani perubahan secara efektif sebagai tim, hubungan dalam tim harus ada saling percaya, mendukung, dan penuh rasa hormat. Ketika mengikuti prinsip-prinsip ini, hubungan kita dengan anggota tim yang lain akan menjadi lebih baik. Mari kita lihat bagaimana sebagian prinsip Dale Carnegie berlaku dalam situasi ini.

1. Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh. Mudah menemukan kesalahan orang lain dan organisasi selama ketidakpastian perubahan. Perubahan membutuhkan

waktu agar berhasil diterapkan. Daripada mengutuk tindakan orang lain marilah mencari kekuatan orang lain.

2. Berikan apresiasi yang jujur dan tulus. Fokuslah pada sifat-sifat yang kita kagumi, apresiasi orang lain, serta aspek-aspek yang menginspirasi dan memotivasi kita. Ungkapkan apresiasi di setiap kesempatan untuk menghindari mencari kesalahan.

3. Tonjolkan sikap yang positif. Ketika berada di tengah-tengah perubahan, apakah kita tipe orang yang ingin diajak bekerja sama, ingin dilibatkan, dan ingin didengarkan oleh orang lain? Atau, apakah sebaliknya, seseorang yang hanya membuat segalanya menjadi lebih sulit? Carilah cara untuk berkontribusi pada proses dan memotivasi orang lain.

4. Tunjukkan minat yang sesungguhnya kepada orang lain. Selama masa perubahan, banyak dari kita yang cenderung menarik diri ke dalam kekhawatiran. Kita menjadi fokus pada diri sendiri, dan merasa cemas tentang dampak perubahan terhadap karier kita. Daripada menaruh minat pada orang lain, fokuslah pada mereka, dan belajarlah dari mereka.

5. Tersenyum. Tersenyum adalah sesuatu yang bisa kita kontrol! Kita bisa berkomitmen untuk menjaga senyum di wajah dan menjadi seseorang yang membuat orang lain senang bertemu kita. Sebuah senyuman adalah

cara terbaik menunjukkan keyakinan dan keramahan selama waktu perubahan. Tersenyum pun dapat menular. Ciptakan senyum untuk orang lain.

6. Ingat dan gunakan nama. Mengingat nama seseorang adalah cara untuk menunjukkan bahwa kita merasa orang tersebut penting. Hal ini sangat penting selama perubahan, ketika orang sering merasa tidak nyaman dan merasa bahwa hanya mereka yang akan mengalami perubahan. Mengingat dan menggunakan nama adalah sebuah cara yang dapat menciptakan hubungan dengan orang lain dan mendukung individu dalam tim kita.

7. Berbicaralah dengan orang lain tentang minat mereka. Sebenarnya, kita tidak bisa menyerap diri sendiri ketika fokus pada orang lain. Apa minat anggota tim kita? Apa yang bisa kita tanyakan tentang minat mereka agar lebih terbuka?

8. Buatlah orang lain merasa penting, dan lakukan dengan tulus. Bukan hal yang aneh jika merasa sedikit tersesat dan merasa tidak penting ketika lingkungan kerja mulai bergeser. Jika kita merasa seperti itu, yang lain juga merasakan hal yang sama. Luangkan waktu untuk membiarkan orang lain dalam tim mengetahui bahwa kita menganggap kontribusi mereka penting.

Tingkat Mendengarkan

Selama proses perubahan, tidak ada yang lebih penting selain menjaga komunikasi dalam tim tetap terbuka. Dari semua keterampilan komunikasi yang efektif dalam tim, mendengarkan adalah yang paling penting. Periode perubahan membuat individu memiliki pertanyaan, pengamatan, dan pendapat yang perlu didengarkan dalam tim. Seluruh tim mendapatkan manfaat ketika setiap anggota tim pecara bahwa orang anggota yang lain mendengarkan mereka.

Dalam lingkungan perubahan organisasi yang aktif dan cepat, kita terkadang tidak fokus pada ketarampilan mendengarkan. Tingkat mendengarkan orang lain dalam tim juga berbeda dengan kita. Tujuan kita dari keterampilan ini adalah meningkatkan level kita ke level mendengarkan yang penuh perhatian dan proaktif dalam tim.

Sangat wajar jika selama waktu perubahan kita selalu berpikir dan merasa khawatir akan diri sendiri. Banyak dari kita yang memproses pemikiran ini secara verbal, dalam percakapan dengan orang lain. Untuk hasil yang lebih baik lagi, tantanglah diri kita untuk mendengarkan. Doronglah orang lain dalam organisasi untuk berbicara, kemudian lihat apakah kita bisa berempati dan memahami.

Jadilah pendengar yang baik. Telingamu tidak akan pernah membuatmu bermasalah.

— Frank Tyger —

Hambatan bagi Kesuksesan Tim

Perubahan di banyak organisasi adalah pergeseran struktur tim. Tim bisa menjadi anugerah besar bagi sebuah organisasi. Ia bisa merevitalisasi organisasi yang sedang menurun; merangsang anggota tim untuk menjadi lebih kreatif dan lebih produktif. Ia bisa mengembangkan para pemimpin masa depan. Namun, tim juga tidak selalu berhasil. Ada sebagian besar perusahaan yang melaporkan kesuksesan dalam menggunakannya, tetapi ada juga organisasi-organisasi yang pergeseran timnya sangat mengecewakan. Beberapa alasannya sebagai berikut.

Gagal Menetapkan Tujuan yang Jelas

Kita tidak bisa beralih dari kerja kelompok ke tim dengan maklumat dari manajemen puncak. Kita harus meluangkan waktu untuk merencanakan dengan tepat apa yang ingin dilakukan dan bagaimana kita berniat melakukannya. Lebih dari itu, tidak ada cara untuk mengukur seberapa dekat kita untuk mencapainya, kecuali tahu dengan pasti apa yang ingin kita capai. Kita harus menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik sebagai standar untuk mengukur kemajuan.

Sasaran yang ditetapkan untuk pencapaian misi tim harus sejalan dengan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Jika tujuan yang kita rencanakan untuk mencapai pekerjaan, departemen, atau tim tidak terkoordinasi dengan tujuan organisasi, maka kita hanya akan membuang-buang waktu dan energi.

Di sebagian besar organisasi, seluruh tujuan ditetapkan oleh manajemen puncak dan merembes ke departemen-departemen atau tim untuk digunakan sebagai panduan dalam menetapkan tujuan mereka. Proses penetapan tujuan memakan waktu, energi, dan upaya. Sasaran bukanlah sesuatu yang kita tuliskan di serbet saat rehat minum kopi. Kita harus merencanakan apa yang benar-benar ingin dicapai, menetapkan jadwal, menentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk setiap aspek pekerjaan, kemudian mengantisipasi dan merencanakan solusi untuk setiap hambatan yang mungkin menghalangi pencapaian tujuan.

Ini mungkin paradoks, tetapi prinsip hidup yang sangat besar dan penting untuk mencapai tujuan tidak dengan membidik tujuan itu sendiri, tetapi membidik tujuan yang lebih ambisius di luarnya.

— Arnold Toynbee —

Seperti pada perencanaan perubahan di tempat kerja, kita harus mendiagnosis situasi "saat ini" sebelum tujuan bisa ditentukan untuk tim. Para manajer sering menipu dirinya sendiri tentang kondisi sebenarnya dari organsasi atau perusahaan mereka. Mereka tentu mengetahui angka mengenai volume penjualan, pangsa pasar, produksi, pembayaran, dan semua statistik yang nyata. Namun, mereka sering menipu diri sendiri pada informasi vital, seperti sikap dan moral karyawan; nilai keterampilan karyawan mereka; kesediaan karyawan untuk

bekerja sama dan bekerja lebih keras; serta komitmen staf di semua tingkat untuk tujuan perusahaan.

Kita cenderung menerima informasi yang sesuai dengan persepsi kita sebagai infomasi yang benar. Bagi kita itulah realitas. Namun, di pikiran orang lain, baik itu atasan, sejawat, maupun bawahan, informasi yang sama mungkin dilihat dengan cara yang berbeda.

Seperti dalam tubuh, banyak masalah kritis mungkin tidak muncul dalam tes rutin; kondisi yang tidak kentara dan baru ada dalam organisasi yang mungkin tidak terungkap oleh analisis bisnis tradisional.

Manajer yang muncul dengan solusi ringan pada permasalahan yang salah lebih berbahaya daripada manajer yang muncul dengan solusi yang salah untuk problem yang benar.

— Peter Drucker —

Kita harus masuk lebih dalam dan tidak hanya bertumpu pada dugaan. Untuk melakukan ini, kita harus kenal dengan orang-orang yang berhubungan langsung, seperti para anggota tim, pemimpin tim lain dan manajer, serta orang-orang di dalam dan di luar perusahaan. Kita harus mempelajari kekuatan dan kelemahan mereka, sikapnya terhadap pekerjaan, perusahaan, dan para pemimpin. Beberapa perusahaan menerapkan ini dengan survei sikap karyawan, grup fokus, atau menggunakan konsultan khusus untuk mewawancarai staf. "*Innerview*" yang

dijabarkan dalam Bab 2 adalah alat ampuh untuk mendapatkan informasi ini.

Organisasi dengan Konsep yang Buruk

Untuk membuat tim bekerja, struktur organisasi hierarki tradisional harus dimodifikasi. Sebagian besar perusahaan mempunyai bagan organisasi yang menunjukkan posisi setiap departemen dalam perusahaan. Hal tersebut terlihat seperti sebuah piramida, dan tim mungkin berada di bagian bawah. Fungsi bagan organisasi adalah menunjukkan kepada staf kegiatan mana yang menjadi tanggung jawab mereka, kepada siapa mereka melapor, dan siapa yang melapor kepada mereka. Di samping itu, hal tersebut memungkinkan siapa saja untuk melihat seluruh struktur perusahaan.

Namun, kepatuhan yang terlalu kaku pada struktur ini bisa menghalangi kerja tim. Tim sering kali menyeberangi garis struktural. Mereka tidak pas dalam sebuah kotak. Misalnya, tim pengembangan produk dapat terlibat dalam fungsi yang termasuk dalam bidang teknik; penelitian dan pengembangan; serta pemasaran dan keuangan. Menempatkan mereka di bawah pengawas salah satu departemen dapat mempersulit pekerjaannya.

Kepemimpinan yang Buruk

Salahkan bos! Bos sering kali menjadi seseorang yang disalahkan. Pemimpin tim mempunyai tanggung jawab untuk membuat tim

tersebut sukses. Tidak peduli betapa kompetennya anggota tim, kecuali mereka dipandu oleh pemimpin yang berpengetahuan luas, berdedikasi, dan menginspirasi, akan sulit bagi mereka untuk mencapai tujuan.Jika seorang pemimpin tidak bisa memimpin, maka anggota yang lain tidak bisa mengikuti. Lebih buruk lagi, jika seorang pemimpin memimpin dengan buruk, maka tim akan berkinerja buruk.

Mari kita lihat bagaimana seorang pemimpin mengabaikan peran kepemimpinannya. Ketika Rick D. ditunjuk sebagai pemimpin tim pengembangan pemasaran, ia mempelajari buku-buku tentang kepemimpinan tim, menghadiri seminar, dan meminta nasihat para pemimpin lainnya. Ia yakin timnya akan partisipatif, dan memberikan otonomi yang cukup kepada anggotanya sehingga mereka bisa menggunakan bakatnya dan tumbuh dengan membuat keputusan sendiri.

Ketika tim itu terbentuk, Rick mempresentasikan sebuah skema tujuan tim dan meminta mereka menentukan apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Ketika seorang anggota mempunyai pertanyaan atas perannya, Rick menjawab, "Itu kamu yang harus menentukan."

Secara teoretis, begitulah cara kerja tim partisipatif. Namun, apa yang terjadi? Beberapa anggota memilih aspek-aspek proyek yang dirasa kompeten untuk dilakukan dan mulai mengerjakannya. Sementara yang lainnya menghabiskan waktu berminggu-minggu untuk memikirkan peran mereka; yang lainnya lagi mulai mengerjakan sebagian proyeknya hanya untuk menemukan bahwa orang lain melakukan hal yang sama.

Tanpa kepemimpinan, yang ada adalah kebingungan. Tidak perlu waktu lama bagi atasan Rick untuk mengetahui bahwa tidak ada kemajuan. Ketika ditanya tentang hal tersebut, Rick menjawab bahwa memberikan otonomi kepada anggota tim akan menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi semua. Satu hal yang gagal dipahaminya adalah bahwa sebuah proyek harus diselesaikan dalam gaya terstruktur. Jika sebuah tim tidak pernah melakukan jenis proyek tertentu sebelumnya, maka tim tersebut membutuhkan bimbingan serius dari pemimpin, umpan balik tentang kemajuan, dan langkah-langkah aktif untuk menjaga tim agar tetap pada jalurnya. Semua ini bisa dicapai dalam parameter kepemimpinan tim partisipatif.

Ketidakfleksibelan Terhadap Tugas

Hambatan lain terhadap kesuksesan tim adalah pemahaman yang tidak tepat tentang deskripsi pekerjaan. Dalam kelompok kerja tradisional, tugas dan tanggung jawab pekerjaan ditentukan dalam deskripsi pekerjaan formal. Dalam pembentukan sebuah tim, deskripsi pekerjaan juga memiliki tempatnya sendiri. Deskripsi tersebut memberikan panduan kepada anggota tentang pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh mereka, tetapi semuanya diharapkan melakukan yang akan mendorong tim mencapai tujuannya.

Namun, selalu ada karyawan yang memandang pekerjaan–nya terbatas pada deskripsi pekerjaan. Ketika diminta mem–bantu anggota-anggota lain atau menerima penugasan yang

tidak tercantum secara khusus dalam deskripsi pekerjaan, mereka akan mengeluh, "Itu bukan pekerjaan saya."

Konsep tim didasarkan pada prinsip bahwa semua anggota timnya bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ini artinya semua anggota tim melakukan apa pun yang harus dilakukan untuk menyelesaikan semua pekerjaan, termasuk yang tidak disukai, membantu anggota yang lambat mengejar ketertinggalan, serta mengesampingkan proyek-proyek lain untuk menjaga agar tim tetap menargetkan proritas yang lebih tinggi.

Tidak Adanya Kepercayaan

Dasar bagi setiap hubungan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, adalah kepercayaan. Ketika para anggota tim tidak memercayai pemimpin atau salah satu teman sesama tim, maka seluruh tim tidak akan pernah mulai beroperasi.

Kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin tim tergantung pada kepercayaan timnya. Jika orang memercayai kita, maka semua yang kita katakan akan diterima. Namun, jika orang tidak percaya kepada kita, maka sebagian besar yang kita katakan akan diabaikan.

Tidak butuh waktu lama bagi seseorang untuk kehilangan kepercayaan pada orang lain. Jika pemimpin tim membuat janji dan gagal memenuhinya, maka ia akan kehilangan kepercayaan dari para anggota timnya. Ketika seorang anggota tim menahan informasi dari anggota lainnya, maka tidak ada orang yang memercayainya lagi.

Tidak mudah untuk membangun kembali rasa kepercayaan. Jika tidak adanya kepercayaan di antara para anggota tim, pemimpin tim bisa turun tangan untuk mengatasi persoalan. Namun, jika pemimpin tim telah kehilangan kepercayaan dari anggota tim, akan dibutuhkan upaya yang luar biasa untuk membangun kembali hubungan saling percaya.

Jika Anda memperlakukan seseorang sebagaimana seharusnya dan sebagaimana dia bisa, dia akan menjadi apa yang seharusnya dan dia bisa.

— Johann Wolfgang von Goethe —

Pembagian Kerja yang Buruk

Sandra marah. Sekali lagi, timnya terlambat dari jadwal dan itu artinya ia harus lembur. Siapa yang salah? Bukan salahnya. Ia sudah berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, tetapi beberapa rekan satu timnya, seperti Carl dan Tricia, bekerja sedikit lambat. Ketika mengeluh pada Chloe, pemimpin tim, Sandra diberi tahu kalau timnya sudah melakukan sebaik yang mereka bisa.

Distribusi beban kerja yang tidak adil di antara anggota tim bukanlah situasi yang tidak biasa. Benar, beberapa orang bekerja lebih cepat daripada yang lain, beberapa lebih teliti dari yang lain, dan beberapa lebih kreatif dari yang lain. Kita bisa berargumen: sangat manusiawi jika Sandra membenci orang-orang seperti Carl dan Tricia yang, menurut pendapat mereka,

tidak berkontribusi banyak. Kebencian ini diperparah ketika orang-orang seperti Sandra harus membereskan kekurangan dengan melakukan kerja ekstra.

Tidak ada tim yang bisa mencapai kesuksesan, kecuali setiap anggota melakukan perannya. Pemimpin tim tidak bisa menerima alasan bahwa Carl dan Tricia melakukan yang terbaik. Ia harus mengidentifikasi alasan kinerja mereka dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya. Mungkin mereka membutuhkan pelatihan tambahan atau memiliki masalah pribadi yang menghambat kinerjanya.

Tidak Adanya Kepemilikan

Karyawan yang terbiasa bekerja dalam lingkungan tradisional sudah dibiasakan untuk menerima perintah. Selama bertahun-tahun, mereka dijauhkan dari proses pengambilan keputusan. Sebagai anggota tim, mereka merasa tidak nyaman ketika diminta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memikul tanggung jawab pekerjaan.

Salah satu alasan pengawas dan manajer dibayar lebih dari pekerja biasa adalah karena mereka bertanggung jawab atas pembuatan keputusan. Sekarang, sebagai anggota tim—tidak dibayar lebih dari sebelumnya—mereka diberi tanggung jawab ini. Sangat logis bagi mereka untuk merasa bahwa membuat keputusan bukanlah pekerjaannya.

Di sebagian besar perusahaan, para pemimpin tim memang mendapatkan gaji pokok yang lebih tinggi daripada anggota tim, tetapi ini harus menjadi insentif bagi para anggota tim

untuk dipromosikan dan harus menjadikan mereka tidak begitu enggan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Jika Anda ingin membuat kapal, jangan ajak mereka untuk mengumpulkan kayu dan memberi tugas atau pekerjaan, tetapi ajari mereka untuk merindukan betapa luasnya laut yang tidak ada habisnya.

— Antoine de Saint-Exupéry —

Komunikasi yang Buruk

Alasan lain kenapa tim gagal dalam pekerjaannya adalah karena adanya gangguan dalam komunikasi. Kita mengatakan satu hal dan rekan-rekan yang lain mendengar sesuatu yang sangat berbeda. Kenapa? Bisa jadi bagaimana kita mengatakannya, atau bagaimana rekan kita menerimanya. Memang terdengar kuno, tetapi komunikasi yang buruk merupakan penghalang utama bagi kesuksesan upaya tim.

Kita menganggap bahwa semua instruksi sudah dinyatakan dengan jelas. Namun, saat kita meninggalkan ruangan, ada seorang rekan berpaling kepada anggota tim yang lain untuk meminta penjelasan. Kenapa bisa begitu? Mungkin itu kesalahan kita. Mungkin kita berbicara dengan tidak jelas. Mungkin kita menggunakan bahasa yang tidak familier bagi pendengarnya. Mungkin bahasa tubuh kita mengirimkan pesan yang berbeda dari kata-kata. Mungkin permasalahanya berasal dari mereka yang tidak mendengarkan. Ia tidak menganggap kita serius.

Kita, baik sebagai pemimpin maupun anggota tim yang mengungkapkan pandangan, harus tetap waspada bagaimana menghadapi orang lain. Dapatkan umpan balik dari rekan kita. Mintalah kritik dari mereka tentang presentasi kita di rapat atau dalam diskusi tim. Jika kita membuat presentasi yang direncanakan, berlatihlah di depan cermin, atau rekamlah dengan video.

Persepsi ada di benak si penerima. Mereka akan bekerja pada maksud yang berbeda, kecuali persepsi pemimpin dan anggota tim berada dalam situasi yang sama.

— Arthur R. Pell —

Jadilah Pelatih

Pemimpin yang baik adalah pelatih yang baik. Seorang manajer bisa mengatakan kepada para stafnya apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya, tetapi hanya pelatih yang baik yang bisa memotivasi mereka untuk memberikan perhatian penuh pada pekerjaan tersebut. Orang lain mungkin menunjukkan masalah, tetapi seorang pelatih hadir untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Seorang pelatih akan memotivasi setiap orang untuk mencapai kinerja setinggi mungkin.

Beberapa orang adalah pelatih alami. Tetapi sebagian besar dari kita bisa belajar dan mempraktikkan elemen-elemen pelatihan yang digunakan oleh para pelatih sukses.

Mengenal Para Anggota Tim

Ketika melatih seseorang, perhatikan orang tersebut pada tingkatan personal. Cobalah untuk mengenal orang tersebut dengan lebih baik. Dengan menggunakan teknik "*innerview*" yang dipaparkan dalam Bab 2, temukan situasi keluarga orang tersebut, dan titik-titik tertinggi serta titik tertinggi dan terendah dalam kehidupan mereka. Cari tahu bagaimana mereka bertahan dalam titik-titik terendah yang dijumpai di sekolah, aktivitas sehari-hari, dan tentu saja, dalam pekerjaaan mereka.

John Raltson, seorang pelatih *football* NFL untuk Denver Broncos, mendorong staf kepelatihannya untuk melakukan hal tersebut. Mereka mengajukan beberapa pertanyaan kepada seorang pemain ketika berjalan ke lapangan dan saat kembali ke ruang ganti. Setelah itu, mereka menggunakan jawaban-jawaban tersebut untuk memotivasi setiap pemain secara individu. Mereka memenangkan Rose Bowl dua kali secara berturut-turut.

Bangunlah Harga Diri

Tidak jarang sesuatu yang kita latih untuk tim berkaitan dengan menghilangkan rasa takut dan membangun kepercayaan diri. Dorong orang-orang dengan memberi tahu betapa pekerjaan mereka dihargai.

Ajukan Pertanyaan Berwawasan

Greg, seorang manajer penjualan mengatakan, "Setelah melakukan panggilan penjualan dengan perwakilan penjualan, saya mengajukan pertanyaan tiga hal yang mereka lalukan saat menelepon dan satu bidang yang bisa diperbaiki. Setelah itu, saya menyarankan bagaimana mereka bisa melakukannya dengan lebih baik di bidang tersebut dan bagaimana memperbaiki di bidang yang membutuhkan perbaikan."

Jangan Hindari Mereka yang Menolak

Belum lama ini, seorang konsultan manajemen membantu menfasilitasi sebuah rapat para manajer yang ingin bekerja secara lebih efektif sebagai sebuah tim. Konsultan tersebut mengatakan: "Kami melihat semua hambatan saat bekerja bersama kemudian mengerjakan yang lebih mudah terlebih dahulu. Ketika sampai pada masalah yang paling sulit, kami memutuskan untuk bersama-sama mendirikan sebuah komite. Saya meminta orang yang paling menolak masalah ini untuk menjadi anggota komite. Ia bukan saja akan menjadi pendukung solusi yang sedang dirundingkan, tetapi karena memiliki sudut pandang berbeda, ia bisa memberikan banyak wawasan."

Jangan Menganggap Kita Sempurna

Sebagai seorang pemimpin, ada kalanya kita perlu dikritik, tetapi ada cara untuk membuatnya berhasil. Kita bisa membangun hubungan. Hubungkan isu-isu serupa yang kita hadapi dan

bicarakan tentang bagaimana mengatasinya. Yakinkan anggota tim bahwa ia bukan orang yang jahat, meski saat itu mungkin sedang bimbang.

Percaya pada Apa yang Kita Lakukan

Melatih adalah pekerjaan berat yang jarang mendapat sorotan. Namun, dengan menjadi seorang pelatih yang kuat, kita bisa menggerakkan anggota tim untuk menghasilkan keajaiban sambil memberi kesan bagi setiap orang tentang pencapaian.

Beberapa teknik tambahan yang akan meningkatkan pelatihan kita adalah:

- Pujian dan pengakuan.
- Teknik umpan yang positif.
- Mengakui kekuatan dan pencapaian seseorang.
- Mendiskusikan penilaian, kinerja, dan isu-isu hubung–an antar-personal.
- Penyuluhan.
- Umpan balik.
- Partisipasi dalam pengembangan kebijakan.
- Penugasan kerja khusus dan proyek-proyek.
- Seminar manajemen.
- Kursus pelatihan spesialisasi.
- Diskusi studi kasus.

- Kehadiran dalam konferensi dan rapat tentang subjek teknis atau manajemen.
- Kursus pelatihan administrasi umum (eksekutif).

Doronglah Tim untuk Memulai Perubahan

Sebuah tim harus selalu siap untuk menentukan kapan dan di mana perubahan harus dilakukan—untuk mencari peluang guna meningkatkan situasi "saat ini". Ada lima cara untuk mengidentifikasi peluang baru:

1. Anggota tim mengidentifikasi peluang untuk mereka sendiri.
2. Anggota tim mengidentifikasi peluang untuk orang lain.
3. Seorang konsumen, *vendor*, atau orang luar meng–identifikasi peluang.
4. Pemimpin tim mengidentifikasi keterampilan-keteram–pilan baru yang dibutuhkan dalam tim.
5. Situasi menciptakan peluang.

Peluang-peluang yang berbeda ini muncul karena adanya kebu–tuhan baru, atau menggarap pekerjaan dan keterampilan baru setelah terjadi kesalahan.

Begitu peluang teridentifikasi, luangkan waktu untuk me–nunjukkan bagaimana situasi akan terlihat ketika celah tersebut terisi. Ini adalah langkah yang selalu dilewati atau tidak di–kembangkan oleh banyak orang, yang pada akhirnya akan

menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, dan rasa frustasi bagi semua yang terlibat.

Salah satu konsep terpenting dalam melatih anggota tim agar memanfaatkan peluang tersebut dan mengambil langkah yang diperlukan untuk memulai perubahan adalah mempunyai visi atau tujuan akhir. Tanpa pelatihan yang baik, orang sering kali melupakan pentingnya membuat perubahan yang dibutuhkan. Orang yang memiliki visi yang jelas mengenai hasil akhir pelatihan cederung bergerak maju daripada mereka yang tidak memiliki. Jadi, penting untuk memiliki tujuan, baik untuk pelatih maupun peserta.

Tanpa memiliki tujuan, mungkin motivasi akan menghilang. Kita fokus pada motivasi dan terlibat lebih banyak dalam proses berikutnya, tetapi di sinilah arahan dan motivasi benar-benar dimulai.

Gunakan dukungan. Buatlah kesalahan tampak mudah untuk dikoreksi.

— Dale Carnegie —

Jika ingin proses pelatihan berjalan sukses, maka penting untuk memerhatikan ketersediaan sumber daya yang sesuai. Sumber daya tersebut meliputi waktu, uang, peralatan, pelatih–an, informasi, dan, yang paling penting, komitmen pribadi untuk sukses oleh semua yang terlibat. Ingat, keterlibatan dan dukungan dari manajemen tingkat atas sangat diperlukan.

Pemimpin tim harus memastikan ketersediaan sumber daya yang sesuai. Tidak ada yang lebih membuat frustrasi daripada dijanjikan sesuatu, kemudian tidak mendapatkannya. Hal tersebut bisa membuat semua orang merasa seperti telah disiapkan untuk gagal.

Setelah sumber daya tersedia, serta keahlian yang benar telah diidentifikasi, dijelaskan, dan didemonstrasikan, sekarang saatnya bagi anggota tim untuk mempraktikkan dan menerapkan apa yang sudah dipelajari. Untuk memastikan bahwa kita mempraktikkan keterampilan baru tersebut, sempurnakan menggunakan teknik-teknik terbaik selama pelatihan. Hal tersebut berguna agar pengetahuan berkembang menjadi keterampilan.

Latihan juga memungkinkan pelatih untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang bagi peningkatan. Beberapa titik yang perlu dipertimbangkan di sini adalah:

- Bagaimana mendorong orang lain untuk sukses.
- Bagaimana memantau orang lain, kemudian membiarkannya pergi.
- Bagaimana meminta pertanggungjawaban orang lain atas suatu proses kemajuan.

Membuat kemajuan adalah satu hal, tetapi tanpa cara untuk memperkuat dan mempertahankannya, orang mungkin akan kembali melakukan sesuatu yang lama. Salah satu kekeliruan terbesar para manajer untuk bertahan adalah

asumsi bahwa mereka tahu bagaimana melakukan sesuatu dan akan melakukannnya. Orang tidak melakukan sesuatu yang tidak diketahuinya; mereka selalu melakukan sesuatu yang diketahuinya.

Beberapa keterampilan yang harus kita gunakan dalam penguatan pelatihan adalah:

- Memberdayakan orang untuk mendapatkan hasil setelah mereka mempelajari keterampilan-keterampilan baru.
- Memberikan umpan balik yang tepat.
- Menindaklanjuti bersama para anggota tim.
- Menangani isu-isu kelalaian.
- Menangani kesalahan dan orang-orang yang melenceng dari jalur.

Salah satu cara terbaik untuk memperkuat pertumbuhan dan kemajuan adalah dengan memberi penghargaan. Seseorang yang diberi penghargaan akan mengulangi kinerja terbaiknya. Apa yang diulangi akan menjadi kebiasaan.

Perubahan sangat tidak nyaman. Inilah alasannya kenapa orang sering kembali ke cara-cara lama, terutama jika tidak adanya penguatan dan penghargaan. Kebiasaan itu lebih kuat dari pengetahuan. Untuk memastikan perubahan terjadi dengan cepat dan dipertahankan selama dibutuhkan, perayaan dan penghargaan menjadi sangat penting. Merayakan kesuksesan anggota tim adalah cara yang bagus untuk mendorong mereka

tetap stabil dalam perubahan yang telah dibuat dan memegang kendali ketika tiba waktunya untuk memunculkan ide-ide baru dan mengambil risiko.

Komitmen individu terhadap upaya kelompok—itulah yang membuat tim, perusahaan masyarakat, dan peradaban bekerja.

— Vince Lombardi —

Pengembangan Diri

Manajemen harus mendorong anggota stafnya mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kemampuan dan mengatasi keterbatasan mereka. Orang yang ambisius akan mengambil langkah-langkah itu sendiri meskipun organisasi tidak mendorongnya atau membayar biayanya.

Beberapa tindakan pengembangan diri tersebut adalah:

- Berfungsi dalam organisasi-organisasi sipil dan masyarakat profesional.
- Berpartisipasi dalam urusan masyarakat.
- Kerja komite.
- Menghadiri, berpartisipasi dalam dan mengorganisasi konferensi, konvensi, lokakarya, simposium, dan lembaga-lembaga.
- Menulis artikel.

Ringkasan

- Salah satu cara agar kita bisa berkontribusi pada tim selama masa perubahan adalah menjaga sikap agar tetap positif dan fokus. Pendekatan ini membuat kita tetap terpusat pada kesuksesan tim.
- Alih-alih memandang diri untuk sekadar bertahan dalam perubahan, marilah berpikir, dan membayangkan perubahan organisasi sebagai batu loncatan menuju kesuksesan individu dan tim yang lebih besar.
- Kerja tim adalah tentang hubungan. Jika ingin menangani perubahan suatu organisasi secara efektif sebuah tim, maka hubungan dalam tim tersebut haruslah ada rasa saling percaya, suportif, dan penuh hormat.
- Dari semua keterampilan komunikasi yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam sebuah tim, keterampilan mendengarkan adalah sesuatu yang penting dan efektif. Periode perubahan memberi individu berbagai pertanyaan, pengamatan, dan pendapat yang perlu didengarkan dalam tim. Seluruh tim akan mendapatkan manfaatnya ketika para anggota tim percaya bahwa orang lain dalam tim mendengarkan mereka.
- Sebelum menetapkan tujuan untuk tim, kita harus mendiagnosis situasi "saat ini". Para manajer sering kali mengelabui dirinya tentang kondisi sebenarnya dari organisasi atau perusahaan mereka.
- Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membuat timnya mencapai kesuksesan. Tidak peduli betapa kompetennya

anggota tim, jika tidak dibimbing oleh pemimpin yang memiliki pengetahuan luas, berdedikasi, dan menginspirasi, maka akan sangat sulit bagi mereka untuk mencapai tujuan.

- Kosep sebuah tim dibuat berdasarkan pada prinsip bahwa semua anggotanya bekerja sama untuk mencapai hasil yang diterapkan. Ini berarti bahwa semua anggota tim melakukan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- Kesuksesan atau kegagalan pemimpin tim bergantung pada kepercayaan timnya. Jika orang memercayai kita, mereka akan menerima apa pun yang kita kata katakan. Jika orang lain tidak memercayai kita, maka mereka akan mengabaikan semua yang kita katakan.
- Bersiaplah dengan cara orang lain memandang kita, baik itu sebagai pemimpin maupun anggota tim yang mengungkapkan sebuah pandangan. Salah satu cara untuk melakukannya adalah mendapatkan umpan balik dari rekan-rekan kita.
- Salah satu metode terpenting untuk memastikan kesuksesan ketika membuat sebuah perubahan adalah melatih para anggota tim untuk memanfaatkan dan mengambil langkah baru dalam memulai perubahan. Tanpa pelatihan yang baik, orang akan sering kehilangan pandangan tentang pentingnya membuat perubahan yang diperlukan.
- Jika ingin proses pelatihan berjalan sukses, sangat penting untuk menyediakan sumber daya yang sesuai. Sumber daya tersebut meliputi waktu, uang, peralatan, pelatihan, informa–

si, dan, yang paling penting, komitmen pribadi untuk sukses oleh semua yang terlibat.

- Manajemen harus mendorong semua anggota tim untuk mengambil langkah guna meningkatkan kekuatan dan mengatasi keterbatasan mereka. Ini akan menghasilkan kepercayaan diri yang lebih besar, dan pada akhirnya, inovasi lebih besar dan penerimaan perubahan.

Bab 6
Mengurangi Stres Selama Proses Perubahan

Dalam Bab 3, kita sudah mempelajari bagaimana menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja. Selama masa perubahan, banyak orang yang mengalami stres. Jika kita termasuk dalam kelompok ini, ada langkah-langkah yang bisa diambil untuk mengurangi stres dan mengatasi perubahannya.

Dalam bab ini, kita akan memeriksa beberapa faktor yang berkontribusi bagi penciptaan stres, serta bagaimana mengurangi kecemasan dan stres dengan mengubah pendekatan kita pada situasi.

Apa itu Stres?

Menurut American Institute of Stress tidak ada definisi stres yang diterima semua orang. Sangat sulit untuk mengukurnya karena tidak ada persetujuan tentang arti yang tepat mengenai stres.

Banyak orang memiliki ide-ide yang sangat berbeda sehubungan dengan definisi stres, namun definisi yang paling umum adalah: "ketegangan fisik, mental, atau emosional." Definisi populer lainnya adalah: "suatu kondisi atau perasaan yang dialami ketika seseorang memandang bahwa tuntutan melampaui

sumber daya personal dan sosial yang bisa digerakkan individu tersebut."

Banyak orang menganggap stres adalah sesuatu yang menyebabkan penderitaan. Namun, meningkatnya stres sering menghasilkan peningkatan produksi sehingga stres tidak selalu merupakan pengalaman negatif. Definisi stres juga harus meliputi "stres sehat" yang sering diabaikan.

Hans Selye, seorang ahli yang meneliti tentang stres, menggunakan istilah *eustress* untuk stres "baik", seperti memenangkan pertandingan atau pemilihan. Mencapai tujuan mungkin sama stresnya dengan tidak mencapainya. Membuat presentasi yang sukses kepada manajemen mungkin sama stresnya dengan penolakan ide kita. Setiap pemahaman tentang stres harus meliputi *eustress* dan distress.

Aspek-aspek stres yang cenderung difokuskan oleh sebagian besar orang adalah perasaan dan emosi negatif yang dihasilkannya. Hampir setiap deskripsi stres juga membahas respons fisik, fisiologis, atau biokimia tertentu yang dialami atau diamati.

Dalam sebagian besar pekerjaan, kadang-kadang periode stres juga berkembang. Stres mungkin ditimbulkan oleh upaya-upaya untuk memenuhi tenggat waktu, maju, menyenangkan atasan yang sulit, atau perubahan lain di tempat kerja. Selama periode perubahan dalam beberapa aspek pekerjaan, sebagian besar dari kita merasakan stres *tambahan*.

Mengatasi Stres

Apa yang bisa membantu ketika kita dilanda stres? Seperti sudah diungkapkan di atas, stres tidak mesti selalu buruk. Stres sering memotivasi kita untuk menyelesaikan hal-hal yang tampaknya mustahil dicapai. Namun, ketika stres menjadi terlalu berat untuk ditangani, hal itu dapat menyebabkan gangguan fisik dan psikologis.

Mengadopsi sikap yang tepat bisa mengubah stres negatif menjadi positif.

— Hans Selye —

Anda dapat mengatasi stres dengan menerapkan satu atau lebih pengurang stres yang tercantum dalam akronim, "STRES".

Self-Awareness (Kesadaran Diri)

Tender Loving Care (Lembut Penuh Kasih Sayang)

Relaxation (Relaksasi)

Exercise (Olahraga)

Sense of Humor (Selera Humor)

Seek Help from Others (Mencari Bantuan dari Orang Lain)

Self-Awareness (Kesadaran Diri)

Kondisi emosi Ben menyebabkan timbulnya banyak persoalan dalam hidupnya. Dia memiliki sumbu pendek dan setiap kali mengalami stres, ia akan berteriak pada siapa pun yang ada

di dekatnya. Hal tersebut akan segera meredakan ketegangan dalam dirinya—tetapi menyebabkan ketegangan pada orang-orang di sekitarnya.

Ketika diingatkan oleh atasan bahwa masa depannya di perusahaan berada di dalam bahaya jika dirinya tidak bisa mengendalikan emosinya, Ben menyadari bahwa ia perlu memahami ledakan amarahnya. Ben berusaha melakukan eksperimen dengan dirinya sendiri—selama minggu berikutnya, ketika anak-anaknya mulai bertengkar, dirinya tidak langsung menghentikan pertengkaran itu dengan kata-kata marah. Ia berhenti sejenak dan menenangkan diri, kemudian dengan nada suara yang biasa meminta anak-anak untuk menghentikan pertengkarannya. Ia menyadari bahwa apa yang dianggapnya sebagai pereda stres—mengeluarkan stres dari sistemnya dengan mengomel dan mengoceh—tidak hanya menyebabkan persoalan dengan orang lain, tetapi memperparah stresnya sendiri. Kesadaran ini membawa upaya Ben untuk mengendalikan ledakan emosinya.

Ben menerapkan perilaku baru ini dan membangun penolakannya untuk menyerah pada ledakan amarah. Ia tidak hanya mengurangi amukannya, tetapi lebih siap menerima hal-hal yang menyebabkan ledakan itu, mengurangi stres pekerjaannya.

Stres bukanlah apa yang terjadi pada kita. Stres adalah respons kita pada *apa yang terjadi. Dan* respons *adalah sesuatu yang bisa kita pilih.*

— Maureen Killoran —

Tender Loving Care (Lembut Penuh Kasih Sayang)

Merawat diri sendiri penting untuk kesehatan yang baik, dan orang yang sehat cenderung tidak stres. Beverly kelebihan berat badan, tekanan darahnya sedikit naik, dan selalu tampak tegang. Segala sesuatu membuatnya jengkel. Ia juga sering mengalami sakit kepala dan masalah fisik lainnya. Ia selalu tampak kusuk, serta tidak begitu memperhatikan pakaian dan penampilannya. Ia menyalahkan semua masalah kesehatannya dan ketidakpedulian penampilan pada tekanan pekerjaannya. Dokter meyakinkannya bahwa yang terjadi justru sebaliknya: perawatan dirinya yang buruk memengaruhi pengalaman kerjanya. Ia setuju melakukan diet untuk mengurangi berat badannya dan menurunkan tekanan darahnya. Hasilnya: berat badannya turun, merasa lebih sehat, dan mulai tertarik pada penampilannya. Ia mengubah gaya rambutnya dan membeli beberapa baju baru. Dengan memperlakukan dirinya secara lembut dan penuh kasih sayang, Beverly menjadi tidak terlalu tegang dan mampu menangani banyak aspek pekerjaan yang sebelumnya membuat dirinya stres.

Tidak ada yang lebih kuat dari kebiasaan.

— Ovid —

Relaxation (Relaksasi)

Sebagian besar para ahli sepakat bahwa ketika seseorang mengalami stres, relaksasi adalah terapi yang paling efektif.

Seseorang bisa merasa rileks tergantung pada keadaan di mana stres itu terjadi. Metode relaksasi dan situasinya pun berbeda-benda untuk setiap individu.

Ketika sekelompok pria dan wanita disurvei tentang apa yang mereka lakukan untuk rileks, sebagian jawabannya adalah:

- Melihat barang-barang di toko.
- Latihan yoga.
- Meditasi.
- Latihan pernapasan dalam.
- Pergi keluar dan mencari udara segar.
- Mengerjakan tugas yang berbeda untuk sementara waktu.

Masing-masing dari kita harus mengembangkan beberapa aktivitas relaksasi yang sesuai untuk dilakukan dalam pekerjaan. *Sedikit* momen relaksasi bisa mengurangi stres dan memungkinkan kita kembali ke pekerjaan dalam keadaan segar dan siap menanganinya.

Waktu untuk rileks adalah ketika Anda tidak memiliki waktu untuk itu.

— Konfusius —

Olahraga

Olahraga membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan suasana hati kita. Steve, seorang manajer keuangan se-

buah perusahaan investasi, harus membuat keputusan yang bisa menghasilkan atau menghilangkang jutaan dolar untuk perusahaannya. Ia pulang dari tempat kerja dengan begitu stres sampai berteriak kepada anak-anak dan bertengkar dengan istrinya. Hingga pada akhirnya, anak-anak Steve akan bersembunyi ketika mendengar suara mobilnya masuk ke halaman rumah. Atas masukan seorang penasihat, ia bergabung dengan sebuah klub kesehatan. Kini, setelah pulang bekerja, Steve akan menuju gim untuk bermain olahraga berat, *racquetball*. Saat sampai di rumah, semua ketegangan sudah lepas dari sistemnya dan keseluruhan kehidupan keluarga ditegakkan kembali.

Sense of Humor (Selera Humor)

Ketika ketegangan melanda, kita sulit untuk mendengar humor apa pun dalam sebuah situasi. Namun, ketika menengok kembali segala sesuatu yang membuat stres di masa lalu, kita sering menertawakannya.

Karen baru saja dimarahi bosnya. Ia salah mengartikan instruksi bosnya dan membuat kesalahan besar dalam proyek. Sang bos juga mengakui bahwa jika instruksinya lebih jelas, maka hal tersebut tidak akan terjadi. Awalnya Karen merasa tegang, tidak senang, dan merasa diperlakukan tidak adil. Karen tidak membiarkan perasaan buruk itu mendominasinya sepanjang hari dan mengingatkan dirinya bahwa bosnya sering bereaksi berlebihan. Permasalahan emosional itu adalah masalah bosnya, bukan dirinya. "Bukankah ia terlihat bodoh dengan muka merahnya?" pikir Karen. Karen pun mulai tertawa dan

stresnya mulai sirna. Ia pun memperbaiki pekerjaan untuk pro–yek tersebut.

Seek Help from Other (Mencari Bantuan dari Orang lain)

Terkadang stres begitu membebani sehingga kita tidak bisa mengatasinya. Konselor profesional, pendeta, dan spesialis dalam bidang tertentu bisa dipanggil untuk membantu. Ketika suami Judith meninggal dunia, ia sangat putus asa sehingga tidak bisa melakukan pekerjaannya. Untungnya, ia mencari per–tolongan dari seorang terapis untuk membantunya mengatasi situasi tersebut. Tidak peduli berapa "ukuran" masalahnya (mulai dari kehilangan orang yang dicintai hingga dipandang sebelah mata oleh seorang teman), kita harus berpikir untuk mencari seorang konselor profesional ketika stres dalam hidup kita begitu sulit dikendalikan.

Mengurangi Stres dengan Mengontrol Sikap Kita

Stres sering kali disebabkan atau ditingkatkan oleh sikap kita terhadap situasi yang dihadapi atau tantangan yang ditim–bulkan. Kita mungkin merasa khawatir apakah memiliki kete–rampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu dan kemungkinan membuat kesalahan yang serius. Dalam se–minarnya, Dale Carnegie menunjukkan beberapa cara untuk mengatasi stres kepada para pesertanya.

Fokuslah pada Masa Kini

Jangan khawatir tentang masa lalu, dan jangan fokus pada masa depan. Kita tidak bisa mengubah masa lalu. Kita tidak bisa mengubah apa yang akan dipikirkan—atau dikatakan—orang lain tentang kita karena kesalahan di masa lalu. Kita harus memaafkan diri sendiri dan mengurus apa yang perlu diurus sekarang.

Sebagian besar stres kita berasal dari kekhawatiran tentang peristiwa yang sudah terjadi atau yang kita takutkan akan terjadi di masa depan. Jarang sekali stres yang kita alami berasal dari aktivitas hari ini. Seperti sebuah kapal dengan kompartemen-kompartemen yang bisa disekat untuk mencegah air masuk, kita juga perlu menyekat antara masa lalu dan masa depan. Kita akan lebih banyak menyelesaikan hari ini dengan berkonsentrasi pada masalah hari ini daripada memikirkan masa lalu dan mencemaskan masa depan. Carnegie menunjukkan bahwa 90% kecemasan kita adalah situasi yang sudah terjadi, mungkin terjadi, atau tidak mungkin terjadi di masa depan.

Carnegie mengingatkan: "Kita merasa puas dengan menjalani satu-satunya waktu yang kita bisa—hari ini." Banyak kekhawatiran kita berasal dari ketakutan tidak logis akan hasil-hasil yang mungkin tidak akan terjadi. Jika kemungkinan hasil yang menakutkan tidak akan terjadi, kita melayani diri sendiri dengan menyingkirkan kekhawatiran dan terus bergerak maju. Dale Carnegie merujuk prinsip ini sebagai meletakkan "stop-loss order" (perintah melepas kerugian) dalam sebuah situasi yang menimbulkan stres, persis seperti yang mungkin dilakukan

seorang investor dengan pembelian saham. Tentu saja, akan selalu ada kemunduran. Ketika itu terjadi, lepaskan kerugian kita dan teruslah bergerak.

Menjadi Diri Kita yang Terbaik

Kita sering kali merasa cemas ketika mulai meniru perilaku orang lain. Itulah awal serangkaian peristiwa yang akhirnya menjadi destruktif. Kita tidak bisa menjadi orang lain. Kita tidak bisa menyampaikan pada manajer dengan cara yang seperti dilakukan rekan kerja. Kita tidak bisa mendapatkan penjualan seperti ketika manajer mendapatkannya tahun lalu. Oleh karena itu, ketika berusaha mencari bagaimana menangani situasi baru, berpalinglah pada naluri kita. Dengarkan nasihat yang diberikan, kemudian ubahlah ke format yang sesuai untuk kita. Kita harus menjadi pribadi yang terbaik, sambil tetap menjadi diri sendiri. Analisis kesalahan kita dan kritik diri sendiri dengan cara yang konstruktif. Cobalah cari tahu kita melakukan kesalahan, kemudian kembangkan sebuah rencana untuk menyelesaikan masalah. Untuk mengurangi stres, kita harus memeriksa kualitas hidup yang dijalani. Kita tidak harus mendaki setiap puncak gunung. Jika kita tidak menginginkan pekerjaan bertekanan tinggi, biarkan diri kita melihat ke posisi yang tidak terlalu membuat stres.

Realistislah Tentang Beban Kerja Kita

Mengambil lebih banyak pekerjaan daripada yang kita bisa adalah cara yang pasti untuk meningkatkan stres. Jika kita merasa

manajer membutuhkan lebih banyak yang harus dilaksanakan, diskusikan masalahnya, kemudian carilah solusi yang pantas.

Hitunglah Berkat Kita

Kita selalu disarankan untuk menghitung berkat, bukan masalah. Di dunia yang dipenuhi perang, kelaparan, penyakit, dan bencana alam, kegagalan dalam pekerjaan bukanlah hal terburuk yang bisa terjadi. Simpan daftar semua berkat dalam dompet kita. Di dalamnya sertakan juga keluarga, teman-teman, kesehatan, dan bakat kita. Ketika kita merasa stres atau akan gagal, keluarkan daftar itu dan bersyukurlah karena memiliki semua hadiah dan keuntungan yang dinikmati. Di masa lalu, kita mungkin meraih kesuksesan berkali-kali. Kita tidak akan merasa lebih baik dengan mencurahkan terlalu banyak energi ke hal-hal yang salah atau hal-hal yang tidak kita miliki.

Hargai Orang Lain

Kita bisa mengurangi stres hanya dengan mengalihkan perhatian dari diri sendiri. Ketika kantor terasa menyesakkan, kita bisa mengambil jeda dan menghargai rekan kerja yang lain. Kita terkadang merasa seperti itu, tetapi benar-benar tidak ingin orang lain menjadi seperti kita di tempat kerja. Itu akan sangat membosankan. Perbedaan latar belakang, perspektif, dan gaya kerja membuat kantor lebih menarik dan semarak. Berusahalah mengapresiasi kekuatan unik orang lain. Hal ini akan dibahas lebih jauh dalam Bab 7 dan Bab 8.

Ikuti Kebiasaan Kerja yang Baik

Mengikuti kebiasaan kerja yang baik membuat kita tetap fokus pada masalah yang membutuhkan perhatian. Bersihkan meja dari semua kertas, kecuali yang berhubungan langsung dengan masalah di depan mata. Setelah itu, buatlah daftar setiap pagi, prioritaskan aktivitas hari itu dengan tugas-tugas paling penting untuk diselesaikan terlebih dahulu.

Ketika masalah muncul, jika memungkinkan, segera selesaikan. Jika fakta-fakta yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak sepenuhnya tersedia, putuskan untuk menundanya sampai waktu tertentu ketika kita mempunyai fakta-faktanya, atau delegasikan pengumpulan fakta. Prinsip ini merujuk pada kebiasaan kerja produktif lainnya. Alih-alih menunda keputusan dan tindakan, bergerak cepatlah dan mulai membuat hasil-hasil positif. Kita merasa seperti membuat kemajuan yang bermanfaat saat bergerak dan tetap sibuk dalam cara yang konstruktif.

Ketika menghadapi tantangan dalam kehidupan profesional, kita sangat mudah untuk terjebak dalam detail-detail yang kecil. Fokuslah pada gambar besar dan lepaskan hal-hal yang sepele.

Sibuk tidak selalu berarti kerja yang sesungguhnya. Objek semua pekerjaan adalah produksi atau pencapaian dan untuk tujuan-tujuan ini harus ada pemikiran sebelumnya, sistem, perencanaan, kecerdasan, maksud yang jujur, dan keringat. Terlihat melakukan bukan berarti melakukan.

— Thomas Alva Edison —

Mendelegasikan

Jebakan umum yang dialami banyak karyawan adalah melakukan pekerjaan itu sendirian, bahkan ketika kekurangan staf. Namun, tugas kita adalah memastikan bahwa pekerjaan selesai, bukan melakukan setiap pekerjaan sendiri. Carilah tugas yang bisa dibagi dengan orang lain dan, jika cocok, mendelegasikannya.

Mengikuti Arus

Tidak peduli betapa cermatnya kita menyiapkan dan merencanakan, tidak dapat dihindari bahwa sering kali terjadi kesalahan, tujuan yang tidak tercapai, atau orang gagal memenuhi harapan kita. Kehilangan kontrol atas emosi kita terhadap kejadian-kejadian tak terhindarkan hanya akan membuat masalah bertambah buruk. Kebiasaan kerja yang lebih produktif adalah "mengikuti arus" dan bekerja sama dengan situasi.

Tinggalkan Pekerjaan di Tempat Kerja

Di awal bab ini telah dicatat beberapa cara untuk membangun relaksasi dalam hari-hari kerja kita. Kita juga harus belajar rileks di rumah. Pekerjaan memang penting, begitu pula dengan kesehatan dan kehidupan keluarga kita. Kita tidak bisa efektif dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi jika selalu merasa kewalahan. Praktik yang baik adalah dengan menjadwalkan waktu bersama keluarga kita. Tidak peduli apa pun masalah dalam pekerjaan, waktu untuk keluarga harus diutamakan.

Mengurangi Stres dengan Menyelesaikan Masalah

Ketika di tempat kerja timbul masalah, kita sering merasa stres kita meningkat. Dengan mengambil pendekatan yang disengaja untuk menyelesaikan masalah, kita bisa menangani masalah yang sedang terjadi, sekaligus menjaga tingkat stres agar terkendali. Dale Carnegie menyarankan pendekatan yang kuat ini ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan:

- Mengumpulkan semua fakta.
- Mempertimbangkan semua fakta, kemudian buatlah keputusan.
- Setelah keputusan dicapai, laksanakan!

Ketiga prinsip ini terhubung satu sama lain untuk membentuk sebuah pendekatan yang komprehensif dan terorganisir demi menghadapi situasi yang mengganggu. Mengumpulkan semua fakta sebelum sampai pada kesimpulan memberi kita awal yang lebih baik untuk membuat keputusan. Menganalisis dengan cermat dan menimbang fakta memberi kita keputusan yang lebih bisa diandalkan dan mengambil tindakan lebih cepat, yang memungkinkan untuk bergerak maju.

Masalah hanyalah peluang dalam pakaian kerja.

— Henry Kaiser —

Menyelesaikan masalah adalah bagian penting di sebagian besar pekerjaan manajemen. Para pengawas harus mengatasi masalah yang berkaitan dengan operasi, produksi, kualitas,

personel, serta terkadang bidang pemasaran dan keuangan. Adalah umum bagi para manajer menangani masalah-masalah ini sebagaimana mereka lakukan di masa lalu. Jika mereka terlibat dalam jenis pekerjaan itu untuk waktu yang lama, kemungkinan besar masalah serupa sebelumnya juga akan muncul kembali. Dengan menerapkan apa yang berhasil sebelumnya, ada kemungkinan hal itu akan berhasil kembali.

Sayangnya, solusi-solusi yang pernah digunakan sebelumnya tidak selalu membawa hasil positif. Masalahnya mungkin terlihat sama seperti sebelumnya, tetapi situasi yang mungkin agak berbeda. Untuk menghindari situasi seperti ini, pastikan apa masalahnya sebelum mencoba mengatasinya.

Mengumpulkan semua fakta

Produsen lemari es telah kehilangan sebagian besar pasarnya karena pesaing. Di masa lalu, ketika pangsa pasar menurun, alasannya adalah peningkatan iklan di pihak kompetitor, dan pihak pabrik mengatasinya dengan meningkatkan iklannya sendiri. Dengan menggunakan pengalaman masa lalu ini sebagai panduan, demi mengatasi kerugiaan saat ini, staf mengembangkan kampanye iklan yang sangat bagus. Di luar dugaan mereka, iklan tersebut tidak membantu sama sekali—bahkan, pangsa pasarnya terus menurun.

Studi lebih lanjut menunjukkan bahwa saat ini kompetitor tidak melakukan iklan, tetapi melakukan kenaikan harga yang diberikan kepada peritel. Hal tersebut memberi peritel insentif tambahan untuk mendorong produk kompetitor, bahkan ketika

konsumen mengunjungi toko sebagai hasil dari iklan canggih pemanufaktur. Mereka menangani masalah yang salah. Pelajari masalahnya—mungkin itu tidak seperti yang pertama kali terlihat.

Ketika mencari penyebab suatu masalah, kita sering kali hanya melihat puncak gunung es. Namun, masalahnya jauh lebih dalam. Kita mengalami ruam gatal. Dermatologis meresepkan salep untuk kita gunakan. Gatalnya berhenti dan ruamnya pun lenyap. Kita pikir sudah menyelesaikan persoalan. Namun, dua pekan kemudian, penyakit itu kembali muncul. Apa yang terjadi? Dokter mengobati gejalanya—ruam. Benar, ruam adalah masalah sesungguhnya bagi kita, tetapi itu bukanlah penyebab dari masalah tersebut, yang mungkin disebabkan oleh alergi atau situasi medis lainnya. Untuk menemukan penyebab sesungguhnya dari masalah dalam pekerjaan, kita harus melihat faktor kritis tempat persoalan tersebut muncul. Proses ini membutuhkan studi mendalam dan analisis yang cermat.

Saya sudah mempelajari bahwa kesuksesan tidak hanya diukur oleh posisi yang dicapai seseorang dalam kehidupan, melainkan oleh hambatan-hambatan yang diatasinya saat berusaha untuk sukses.

— Booker T. Washington —

Biasanya, ketika dihadapkan pada suatu masalah, kita mungkin berpikir tentang solusi dan bergegas menerapkannya. Hanya karena solusi yang langsung terlintas dalam pikiran, tidak

berarti bahwa itu adalah solusi terbaik. Jauh lebih baik untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi sebelum memilih salah satu untuk diterapkan.

Jagalah pikiran tetap terbuka. Mintalah saran dari orang-orang yang paling dekat dengan masalah, terutama para anggota staf yang bekerja dengan situasi tersebut dan dilibatkan dalam melaksanakan tindakan yang akan diambil. Hubungi para ahli di perusahaan (atau di luar perusahaan, jika sesuai) untuk mendapatkan manfaat dari pengalaman dan pengetahuan mereka. Jadilah kreatif—tanpa disadari, kita bisa jauh lebih kreatif. Dengan menggunakan kekuatan yang sering tersembunyi dalam diri, kita sering menemukan konsep-konsep inovatif yang mungkin bisa menyelesaikan permasalah tersebut.

Pertimbangkan Semua Fakta dan Ambil Keputusan

Setelah beberapa alternatif dikembangkan, pertimbangkan semua faktor dan putuskan solusi yang terbaik. Untuk melakukan ini, tinjaulah permasalahannya dan tentukan solusi yang harus dipilih untuk menyelesaikan masalah.

Buat daftar item yang benar-benar penting untuk solusi tersebut. Daftar tersebut termasuk biaya maksimum, batasan waktu, penggunaan personel, dan penggunaan sumber daya lain. Setelah itu buatlah daftar item-item yang tidak penting, tetapi akan membuat solusi yang dipilih menjadi lebih baik.

Ketika New Wave Hairdressers mencari lokasi baru, mereka membuat daftar beberapa faktor penting bagi pangkalan bisnis

barunya: Lokasi baru harus terletak di sebuah mal perbelanjaan yang aktif. Luas lokasinya tidak boleh kurang dari 7.000 kaki persegi. Sewa bulanan tidak boleh lebih dari "x" dolar. Lokasi tersebut harus tersedia dalam enam bulan ke depan.

Faktor-faktor tidak mendasar, tetapi lebih disukai termasuk: luas lokasi 8.500 kaki persegi untuk jumlah sewa yang sama. Pemilik gedung akan membayar biaya dekorasi ulang. Tidak ada penata rambut lain di mal. Ada beberapa butik fashion kelas atas di mal.

New Wave seharusnya tidak perlu mempertimbangkan lokasi kecuali semua faktor penting terpenuhi. Setelah itu, dengan mempertimbangkan berbagai faktor preferensi lain, pemilik dapat menentukan penawaran terbaik untuk mereka.

Begitu Keputusan Dibuat, Laksanakan!

Setelah keputusan dibuat, laksanakan. Setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan diberikan peran, sumber daya harus dikumpulkan, dan tindakan dimulai. Sebagai pengawas, kita harus berada di puncak situasi. Jika ada beberapa orang dalam staf yang tidak bersemangat dengan solusi tersebut, kita harus menunjukkan manfaatnya kepada mereka. Bersiaplah membantu mereka yang terlibat untuk memahami apa yang harus dilakukan, dan jika perlu, tunjukkan.

Ada kalanya jenis masalah yang terlibat memerlukan solusi ketika perusahaan harus berkomitmen memperpanjang periode (misalnya, pindah ke lokasi baru). Jika solusi yang di-

pilih tidak berhasil, hanya sedikit yang bisa dilakukan untuk menyelamatkannya. Oleh karena itu, dalam situasi seperti ini, analisis masalah harus dilakukan dengan sangat terampil. Untungnya, sebagian besar masalah yang dihadapi para pengawas tidak memiliki konsekuensi yang tidak dapat diubah dan bisa ditinjau ulang jika tidak berhasil.

Ketika menerapkan solusi semacam itu, tanyakan: "Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menentukan apakah solusi ini berhasil?" Setelah itu, tetapkan upaya tindak lanjut yang sesuai. Pada saat itu, evaluasi apa yang telah terjadi, dan jika belum menyelesaikan masalah, hentikan dan pilih salah satu alternatif lainnya. Tidak ada asalan untuk berpegang teguh pada solusi yang tidak efektif ketika ada opsi lain.

Mengurangi Stres dengan Mengontrol Waktu Kita

Ketika ditanya apa yang menyebabkan mereka stres, salah satu respons pertama adalah "Tidak ada cukup waktu untuk melakukan apa yang harus dilakukan." Pengelolaan waktu yang cermat dapat meminimalkan masalah ini dengan memungkinkan kita menjadi (dan mungkin yang terpenting, merasa) lebih produktif.

Waktu adalah apa yang paling diinginkan, tetapi yang digunakan dengan paling buruk.

— William Penn —

Pekerjaan kita hari itu sudah direncanakan dengan cermat dan dijadwalkan dengan baik. Kini hari sudah berlalu dan hanya sebagian kecil dari apa yang kita rencanakan untuk diselesaikan telah dilakukan. Ke mana perginya waktu?

Tampaknya kita menangani proyek di kalender dengan niat penuh untuk menyelesaikannya, tetapi tidak lama setelah memulainya, kita dihantam oleh satu atau beberapa gangguan yang mencuri waktu kita. Ada berpuluh-puluh perampok waktu, yang sebagian besar berupa interupsi. Mari kita lihat beberapa gangguan paling umum dan apa yang bisa dilakukan untuk meminimalkan efeknya.

Komputer

Jika bekerja di meja, kita pasti melihat komputer di depan sepanjang hari. Ini berarti kita selalu menerima email, memiliki akses ke Internet, dan setiap situs media sosial yang kita ikuti. Tentu saja, volume input dan selingan ini bisa berfungsi sebagai perangkap bagi waktu yang berharga. (Tentunya, pemberi kerja lebih suka kita tidak menghabiskan waktu bekerja untuk berbelanja online, serta mengecek pesan email pribadi dan halaman Facebook. Jika kita harus melakukannya, aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan selama waktu istirahat.)

Di banyak tempat kerja saat ini, hampir semua komunikasi berlangsung melalui jaringan komputer kantor. Terus-menerus menginterupsi waktu bekerja dengan membaca email dan se–bagainya menyebabkan kita kehilangan produktivitas secara signifikan, baik waktu yang dihabiskan untuk interupsi itu sen–

diri maupun waktu yang digunakan untuk berfokus kembali pada pekerjaan yang diinterupsi.

Kami merekomendasikan untuk membaca e-mail dan pesan singkat secara teratur dan terjadwal, bukannya terus-menerus bolak-balik mengeceknya. Kita tidak hanya menyelesaikan lebih banyak pekerjaan (mengurangi tingkat stres), tetapi juga mengontrol cara kita menggunakan waktu. Berada dalam situasi reaktif di tempat kerja (di mana kita terus-menerus merespons kebutuhan, seperti perwakilan layanan konsumen) dianggap oleh banyak orang lebih menimbulkan stres daripada berada dalam situasi proaktif di tempat kerja (di mana kita menentukan apa yang akan dikerjakan dan kapan waktu mengerjakannya). Jika email Anda berbunyi setiap kali mendapatkan pesan baru, mintalah anggota staf pendukung teknik untuk mematikannya. Sesuatu yang kecil seperti menyisihkan waktu untuk membaca dan menanggapi pesan kantor dapat membantu menghilangkan stres yang kita alami selama hari kerja.

Telepon

Ketika sedang asyik bekerja, telepon berdering, dari seorang kolega bisnis. Apakah kolega itu langsung berbicara bisnis? Biasanya tidak akan berbicara tentang cuaca, aktivitas akhir pekannya, atau rencana liburannya sebelum memulai pembi–caraan bisnis. Saat ini, telepon digunakan tidak sesering dahulu (setidak-tidaknya untuk melakukan panggilan), tetapi panggilan telepon bisa menghabiskan waktu kerja kita yang tidak perlu. Waktu yang dihabiskan untuk sebagian besar panggilan

bisnis bisa dipersingkat secara signifikan jika seseorang hanya berkonsentrasi pada bisnis yang ada. Namun, menghilangkan semua obrolan pribadi juga bisa mempunyai efek buruk. Sedikit percakapan sosial memudahkan hubungan antara orang-orang dan membantu mengembangkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, serta menghasilkan lebih banyak kerja sama dan kerja tim. Secara sosial, bersikaplah pantas dan menelepon dengan singkat. Jika si penelepon terus-menerus membahas yang tidak terkait, katakan dengan sopan: "Saya senang mendengar lebih banyak tentang pesta itu, tetapi saya punya tenggat yang harus dipenuhi," kemudian beralih ke aspek bisnis pembicaraan.

Ketika kita yang menelepon, salah satu pencuri waktu utama sedang menunggu ketika orang yang dihubungi sedang berbicara di panggilan lain. Jika bukan urusan penting, tinggalkan pesan singkat di kotak suara yang menyatakan masalah tersebut dan sarankan jawaban dengan membalas telepon, email, atau kunjungan pribadi.

Jika kita merasa penting untuk menunggu, gunakan dua, tiga, lima menit atau lebih secara konstruktif. Kita bisa menyelesaikan banyak pekerjaan selama menunggu. Pekerjaan detail klerikal, pencatatan, memeriksa surat atau email adalah sebagian pekerjaan yang bisa kita lakukan selama menunggu untuk bicara. Bagi orang yang melakukan banyak panggilan telepon setiap harinya, hanya tidak menit waktu untuk menunggu, bisa digunakan untuk sepuluh panggilan dan menambah setengah jam waktu produktif setiap harinya.

Tamu

Ketika mendongak dari meja, kita melihat Lou si Cerewet berdiri di pintu. Kita tidak punya waktu untuk mendengarkan unek-unek Lou. Kita tidak perlu mempersilakan Lou masuk. Berdirilah, berjalan di depan meja, menghalangi rute Lou ke kursi tamu, lalu berbicara dengannya sambil berdiri. Orang cenderung lebih singkat berbicara ketika berdiri daripada duduk. Jika pesannya penting dan terkait pekerjaan, kita bisa mempersilakannya duduk. Jika tidak, bimbing Lou dengan lembut untuk keluar dari pintu.

Marge, seorang penulis lepas, bekerja dari rumah. Setiap pagi, salah seorang tetangga mengunjunginya untuk mengobrol. Marge tidak punya waktu untuk mengobrol sambil minum kopi. Ia sangat menikmati hubungan sosial itu, tetapi juga menyadari jika tidak menghentikan kunjungan itu, maka ia tidak bisa menyelesaikan proyek menulisnya. Pembicaraan dari hati ke hati dengan tetangganya dan menjelaskan waktunya untuk bekerja akan menyelesaikan masalah tersebut tanpa mengganggu tali persahabatan. Orang cenderung memahami bahwa waktu itu terbatas, tetapi terkadang mereka harus diingatkan tentang keterbatasan waktu dan menggunakannya secara optimal.

Dokumen

Sekarang, komunikasi dan dokumen elektronik sudah menggantikan volume kertas yang diterima sebagian pekerja, tetapi kita perlu mengelola waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan administrasi dengan kertas. Cobalah menggunakan kertas sekali

saja. Pindai kertasnya. Segera daur ulang jika tidak ada alasan untuk menyimpannya. Seperti dengan interupsi-interupsi lain yang "datang", kita bisa menyisihkan waktu untuk menangani kertas-kertas yang ada di meja kerja. Jika ada satu tindakan yang harus dilakukan, maka lakukan sekarang. Memo antar-kantor sering kali dijawab dengan menulis jawaban pada bagian bawah halaman surat sehingga menghemat waktu yang diperlukan untuk jawaban formal.

Ketika membaca korespondensi yang memerlukan tindakan, beri catatan pada surat itu atau kertas memo berisi apa yang harus dikerjakan, seperti mendapatkan informasi tambahan, menulis jawaban, dan lain sebagainya. Jika dikerjakan saat membacanya, maka hal itu akan menyingkirkan keperluan uang membaca ulang ketika kia siap melakukan tindakan tersebut.

Saat membaca laporan, baca ringkasannya terlebih dahulu. Kita tidak perlu membaca seluruh laporan. Setelah itu, kita bisa memilih untuk membaca informasi lain yang diperlukan sehing–ga akan menghemat waktu.

Birokrasi yang Tidak Perlu

Banyak sekali waktu yang dihabiskan di banyak organisasi un–tuk mengisi formulir, menduplikasi dokumen, serta pencatatan yang tidak perlu lainnya.

Seperti yang dikatakan Robinson Wyler, Wakil Presiden Operasi Cabang sebuah bank besar California, melalui salah satu kantor banknya, ia mendapati bahwa salah seorang pega–

wai sibuk bekerja mengisi formulir merah muda. "Apakah kamu tidak mengerti," tanyanya kepada pegawai perempuan itu, "bahwa informasi di formulir merah muda ini sekarang ada di komputer dan formulir itu tidak diperlukan lagi?" Pegawai itu terlihat bingung. "Tentu saja saya tahu bahwa data ini ada di komputer," jawabnya. "Saya melakukan input data, tetapi tidak seorang pun yang mengatakan bahwa saya harus berhenti menggunakan formulir merah muda ini."

Penyelidikan lebih lanjut menunjukkan bahwa jika informasi sudah terkomputerisasi setahun sebelumnya, tidak seorang pun memberikan pengarahan untuk menghentikan penggunaan formulir merah muda. Banyak perusahaan terus menggunakan formulir-formulir yang sudah tidak berguna lagi—dengan menghabiskan banyak waktu, uang, dan tenaga—karena tidak seorang pun mengambil langkah untuk menghentikannya.

Setiap laporan standar, surat formulir, atau dokumen cetak lainnya yang digunakan berulang kali harus diuji secara berkala. Kapan evaluasi ini harus dilakukan? Setidak-tidaknya, sampai tidak ada formulir atau dokumen yang digunakan selama lebih dari dua tahun tanpa mendapat evaluasi untuk menentukan nilainya. Jika ada perubahan signifikan yang harus dilakukan pada formulis yang digunakan, seperti pengenalan metode atau peralatan baru, maka segera lakukan evaluasi. Penerapan dan penggunaan peralatan baru ini akan menentukan bagaimana metode memengaruhi keseluruhan operasional. Waktu lain yang bagus untuk menilai formulir atau dokumen serupa adalah saat memesannya kembali. Jika dilakukan di bank California

pada saat formulir merah muda dijadwalkan untuk dicetak kembali, maka akan ketahuan keusangannya.

Kertas-kertas formulir harus dievaluasi ulang, sama seperti laporan dan dokumen-dokumen lain. Jika kertas formulir yang terkesan terlalu impersonal dan tidak menjawab pertanyaan dengan jelas, maka kertas tersebut harus ditulis ulang. Ingat, citra organisasi kita kepada pembaca diproyeksikan melalui kertas itu.

Jika semua formulir, sistem, laporan, dan kertas-kertas standar dinilai secara berkala, bukan hanya jam kerja yang tidak dibutuhkan akan dihilangkan, tetapi para karyawan juga bisa mencurahkan lebih banyak waktu dan tenaganya untuk hal-hal yang benar-benar penting demi mencapai tujuan yang diinginkan oleh kita dan organisasi.

Kita tidak bisa mengelola yang lain hingga bisa mengelola waktu.

— Peter F. Drucker —

Menunggu yang Tidak Terduga

Dalam setiap pekerjaan, sepanjang haru selalu berkembang hal-hal yang tidak terduga. Api harus dipadamkan, mesin atau komputer rusak, bos mempunyai proyek khusus, seorang karyawan memberi kita masalah. Kita mengalami peristiwa-peristiwa tersebut, tetapi tidak pernah tahu akan seperti apa dan kapan akan terjadi.

Untuk menghindari pencuri-pencuri waktu merusak jadwal kita, buatlah rencana untuk menangani hal-hal yang tidak terduga. Dengan menganalisis aktivitas harian selama periode waktu tertentu, kita bisa menentukan setiap harinya menghabiskan berapa jam untuk mengurusi hal-hal tidak terduga. Misalnya, kita bekerja setiap harinya selama delapan jam, dua jam dipakai untuk mengurusi keadaan darurat, maka waktu kerja kita dalam sehari hanya enam jam. Dengan cara tersebut, kita bisa menduga kedatangan keadaan darurat dan memiliki waktu untuk mengelolanya.

Hampir tidak mungkin ada orang yang bisa merencanakan suatu hari dan menjalaninya seperti yang diinginkan. Para pencuri waktu akan selalu ada, siap menghancurkan hari kita yang direncanakan dengan baik. Namun, dengan mengetahui adanya para pencuri waktu itu, kita bisa meminimalkan kehilangan menit-menit yang berharga dan bisa memanfaatkan sebagian besar waktu kita dengan sebaik-baiknya.

Perubahan Memberikan Peluang

Ketika stres membuat kita tertekan, pulihkan ketenangan dalam hidup dengan kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan untuk mengisi pikiran. Jika kita terus mengangkat kepala dan menunjukkan kedamaian di depan umum, maka teman-teman dan rekan kerja akan menghormati dan membantu masalah kita.

Seperti yang sudah dikemukakan di awal bab, stres tidak selalu merupakan pengalaman negatif. Proses perubahan mung–

kin menimbulkan stres, tetapi menjadi momen penentu dalam hidup. Perubahan memberi kita kesempatan untuk menilai kembali pekerjaan dan karier, serta mendorong kita mengambil langkah untuk memikirkan kembali tujuan-tujuan dan bergerak maju untuk memenuhinya.

Ringkasan

- Sebagian besar dari kita merasakan stres tambahan ketika melakukan beberapa perubahan dalam pekerjaan.
- Anda dapat mengatasi sebagian besar situasi yang menimbulkan stres dengan menerapkan satu atau lebih pengurang stres yang tercantum dalam akronim "STRESS".

  Self-Awareness (Kesadaran Diri).

  Tender Loving Care (Lembut Penuh Kasih Sayang). Memperhatikan diri sendiri pending bagi kesehatan. Orang-orang dengan kesehatan yang baik, kecil kemungkinan akan mengalami stres.

  Relaxation (Relaksasi)

  Exercise (Olahraga)

  Sense of Humor (Selera Humor)

  Seek Help from Others (Meminta Bantuan dari Orang lain). Terkadang stres begitu membebani sehingga kita tidak bisa mengatasinya sendiri. Konselor profesional, pendeta, dan spesialis di bidang tertentu dapat membantu.

- Atasi setiap masalahan dalam proses perubahan dengan penuh perhatian dan ambil langkah-langkah untuk meng–atasinya.
- Untuk mengatasi masalah, ikuti rumus Dale Carnegie:

  Mengumpulkan semua fakta.

  Pertimbangkan semua fakta, kemudian buatlah keputusan.

  Setelah keputusan diambil, laksanakan!
- Ketika orang ditanya apa yang menyebabkan mereka stres, salah satu jawaban yang paling sering disampaikan adalah "Tidak ada cukup waktu untuk melakukan apa yang harus dilakukan." Mengelola waktu dengan cermat bisa meminimalkan masalah tersebut.
- Ketika stres membuat kita tertekan, pulihkan ketenangan dalam hidup dengan kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan.
- Pastikan untuk melihat perubahan sebagai peluang.

Bab 7
Menangani Orang-Orang yang Beragam

Kepemimpinan yang baik mengharuskan kita dikelilingi oleh orang-orang dengan beragam perspektif yang bisa tidak sepakat dengan kita tanpa takut pembalasan.

— Doris Kearns Goodwin —

Dunia abad ke-21 adalah lingkungan yang lebih kompleks dan beragam daripada dunia di tahun-tahun sebelumnya. Para rekan kerja, bawahan, manajer, dan konsumen kita mungkin terlihat, berbicara, berperilaku, dan berpikir berbeda dari kita. Kita perlu mengakui serta menghormati perspektif dan kualitas unik individu-individu tersebut, daripada mengharapkan orang-orang itu seperti kita. Sukses kita dalam pekerjaan hari ini menuntut kita untuk memiliki kesadaran yang lebih besar tentang semua orang dan menunjukkan keterampilannya.

Penting untuk memahami perbedaan dengan siapa kita bekerja dan bagaimana perbedaan-perbedaan tersebut memengaruhi hubungan kita. Kita harus mengembangkan strategi-strategi yang mungkin bisa dipakai untuk mendekati orang

dengan cara yang efektif dan produkif bagi mereka, serta fokus mencari cara untuk mendorong kesuksesan pribadi dan tim yang lebih besar.

Dalam bab ini, yang akan kita bahas berurusan dengan bi–dang-bidang berikut:

- Berurusan dengan latar belakang etnis dan budaya re–kan-rekan kita.
- Berkomunikasi dengan orang-orang yang mengalami kesulitan pemahaman atau berbicara dalam bahasa kita.
- Permasalahan khusus jika bekerja dengan orang-orang yang memiliki kekurangan fisik dan mental.

Dalam bab berikut, kita akan berkonsentrasi pada:

- Bekerja dengan orang-orang dari kelompok usia yang berbeda dari kita.
- Menangani masalah terkait perbedaan gender di tem–pat kerja.

Salah satu sumbangan perilaku pada manajemen adalah bahwa semua orang individu, dan mereka berbeda satu sama lain. Jika ingin bekerja secara efektif dengan orang lain, kenali mereka dan sesuaikan cara kita berurusan dengan individualitas mereka.

— Arthur R. Pell, Ph.D. —

Memahami Perbedaan Budaya

Secara luas, budaya bisa dideskripsikan sebagai apa yang kita definisikan geografi, bahasa, adat istiadat, dan kepercayaan. Orang dan lembaga dalam budaya kita memainkan peran utama dalam bagaimana kita memandang dunia dan mereka yang ada di sekitar kita. Kuatnya pengalaman dan pengaruh masa lalu itu, mempengaruhi cara kita merespons orang-orang yang dianggap berada di luar budaya kita sendiri.

Glosarium Istilah

Banyak yang sudah berbagi pengalaman bekerja dengan berbagai kelompok. Di banyak negara juga sudah diberlaku–kan undang-undang mengenai hubungan dengan berbagai kelompok di tempat kerja. Berikut beberapa kata yang akan sangat membantu untuk memahami terminologi yang umum digunakan.

- Penerimaan: Mengalami situasi atau kondisi tanpa upaya untuk mengubahnya.
- Diskriminasi Usia: Sikap, keyakinan, dan praktik negatif terhadap suatu kelompok berdasarkan usia.
- Asimilasi: Penerimaan sukarela/terpaksa oleh kelompok minoritas terhadap beberapa aspek kelompok dominan.
- Asumsi: Menerima begitu saja, meyakini kebenarannya tanpa bukti bahwa budaya, agama, atau karakteristik lain suatu kelompok lebih unggul dari yang lainnya.

- Bias: Kecenderungan pribadi terhadap temperamen atau pandangan. Prasangka mendukung atau menentang terhadap satu atau beberpa jenis orang.
- Fanatisme: Intoleransi terhadap keyakinan atau praktik orang lain.
- Diskriminasi: Perlakuan tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan prasangka.
- Etnosentrisme: Keyakinan bahwa kelompoknya lebih unggul dari kelompok lainnya.
- Generalisasi: Pernyataan menyeluruh yang disajikan sebagai kebenaran umum.
- Intoleransi: Keengganan atau penolakan untuk menerima perbedaan.
- Prasangka: Sikap negatif yang sering dibentuk tanpa pengetahuan atau dasar.
- Rasisme: Keyakinan negatif tentang sebuah kelompok berdasarkan ras, perlakuan yang tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan ras.
- Segregasi: Pemisahan atau isolasi terhadap seorang individu atau kelompok.
- Seksime: Sikap dan perilaku berdasarkan peran gender stereotip.
- Stereotip: Karakteristik yang dilekatkan secara luas pada sebuah kelompok walaupun terdapat perbedaan individual.
- Toleransi: Kapasitas untuk mengenali dan menghormati keyakinan dan praktik orang lain.

Dari semua ragam delusi, rasa diskriminasi antara diri seseorang dan orang lain adalah bentuk yang paling buruk, karena hal itu tidak menimbulkan apa pun kecuali ketidaksenangan.

— Dalai Lama —

Penilaian: Kesadaran Nilai

Untuk lebih memahami sikap kita tentang perbedaan budaya antara diri sendiri dan orang lain, tulis "setuju" atau "tidak setuju" di samping pernyataan berikut.

1. Sebagai seorang anak, saya dibesarkan untuk merayakan hari raya khusus, terkait negara asal atau keyakinan keagaaman.
2. Sebagai orang dewasa, saya bangga dengan budaya tempat saya tumbuh dan aturan perilaku yang dipelajari.
3. Agama mengharuskan saya menjalankan tradisi khusus sebagai tindakan iman.
4. Berdasarkan pilihan, setiap tahun ada pelaksanaan ibadah yang penting bagi saya berdasarkan minat, agama, jenis kelamin, usia, dan faktor-faktor lainnya.
5. Sebagian besar rekan saya hanya tahu sedikit atau tidak tahu sama sekali tentang latar belakang dan nilai saya.
6. Saya percaya bahwa ibadah agama dan adat budaya menjadi masalah pribadi.
7. Saya familier dengan latar belakang budaya dan keyakinan agama rekan-rekan kerja.

8. Saya menghormati dan merayakan adat budaya, serta tradisi anggota tim lainnya.
9. Saya secara terbuka berbagi tentang arti perayaan kebudayaan.
10. Hanya hari raya resmi negara ini yang harus dihormati di tempat kerja.
11. Saya mendapatkan beberapa kebiasaan, tradisi, dan/atau peribadatan para kolega yang membuat penasaran atau menyinggung.
12. Tempat kerja akan jauh lebih harmonis jika kita semua memiliki nilai-nilai yang sama.

Pemahaman adalah langkah pertama penerimaan.

— J. K. Rowling —

Evaluasi Respons

Jika respons "setuju" pada nomor 1 – 4:

Mungkin menunjukkan hubungan yang kuat dengan tradisi, nilai budaya, dan agama kita. Di satu sisi, hubungan tersebut dapat memberi kita tujuan yang kuat, menawarkan panduan untuk perilaku etis, serta merasa nyaman dalam situasi yang menimbulkan stres. Di sisi lain, pengalaman pribadi dan keyakinan kuat kita, membuat lebih sulit menerima atau menoleransi pandangan-pandangan yang berbeda dari yang kita punya.

Jika respons "setuju" pada nomor 5 – 6:

mengungkapkan nilai-nilai diri sendiri dan percaya bahwa orang lain harus berperilaku serupa. Sisi positifnya, ketika terjadi perbedaan, pendekatan ini dapat menghindari konflik dan konfrontasi. Pada saat yang sama, tidak adanya kesadaran bisa menyebabkan masalah berdasarkan komentar atau perilaku yang mungkin dikecualikan oleh orang lain.

Jika respons "setuju" pada nomor 7 – 9:

Jawaban-jawaban ini menunjukkan keterbukaan pada orang lain dan memandang *perbedaan* sebagai sesuatu yang menarik, bukannya menjengkelkan. Manfaat sikap ini dapat membangun hubungan dengan rekan kerja. Sisi negatifnya mungkin orang lain bisa melihat kita kurang kuat dalam keyakinan.

Jika respons "setuju" pada nomor 10 – 12:

Dengan menyetujui pernyataan-pernyataan tersebut, kita mungkin dipandang sebagai orang yang mempertahankan kemurnian dalam hal nilai budaya dan adat istiadat. Keuntungan mempertahankan ide-ide ini mungkin termasuk mengembangkan tempat kerja homogen ketika disambut secara sukarela oleh semua. Kerugiannya adalah sikap seperti itu dapat mengasingkan anggota kelompok yang memiliki perbedaan pendapat dan mempraktikkan gaya lain.

Ketika menjadi semakin beragam, kita harus bekerja lebih keras untuk menyatukan nilai-nilai dan kemanusiaan kita bersama.

— William Jefferson Clinton —

Mengetahui dan Mengatasi Bias-bias Kita

Orang sering membuat keputusan berdasarkan faktor-faktor yang mungkin tidak disadarinya adalah bias.

Setelah Achilles Heel Company menolak Pierre W. sebagai wiraniaga, ia dipekerjakan oleh perusahaan pesaing menjadi staf mereka. Ketika manajer penjualan Achilles ditanya mengapa menolak Pierre, ia mengatakan: "Karena ia mempunyai aksen asing."

Berapa banyak orang yang ditolak karena bias sadar atau tidak sadar kita?

Kata "bias" berarti "miring". Dalam mempekerjakan atau berurusan dengan orang, kita condong pada orang yang sesuai dengan pendapat-pendapat tentang apa yang akan atau tidak dalam pekerjaan. Prasangka ini sering kali salah—berdasarkan konsep-konsep yang belum tentu berlaku ketika diperiksa dengan cermat. Kata "prasangka" berarti "penilaian terburu-buru". Keputusan dibuat berdasarkan karakteristik superfisial sebelum evaluasi terhadap kualifikasi dilakukan.

Terkadang kita menolak orang karena karakteristik pribadinya yang menjengkelkan. Ingatlah apa yang menjengkelkan satu

orang, seperti aksen Pierre, belum tentu akan menjengkelkan orang lain, bahkan itu mungkin menarik bagi mereka.

Orang Seperti Kita

Bias-bias kita didasarkan tidak hanya pada bagaimana seseorang berbicara, berpenampilan, atau berpakaian, tetapi aspek-aspek lain dari latar belakangnya yang mungkin memainkan peran penting. Orang cenderung merasa nyaman dengan orang-orang seperti diri mereka sendiri. Kita cenderung menjadi bias dalam mengunggulkan orang-orang dengan latar belakang, bersekolah, bahkan tinggal di komunitas yang sama.

Salah satu presiden sebuah bank adalah keturunan Serbia. Secara kebetulan yang aneh, sebagian besar orang yang dipekerjakan atau dipromosikannya memiliki latar belakang Serbia. Terkadang orang dengan kompetensi luar biasa dari latar belakang lain mungkin dipromosikan ke pekerjaan manajemen—tetapi tidak pernah orang Kroasia. Kenapa? Karena sejak kanak-kanak sudah ditanamkan kepadanya persaingan antara dua budaya Slavia tersebut.

Di permukaan, tindakan ini mungkin terlihat masuk akal. Lagi pula, orang yang bekerja bersama harus cocok. Diskriminasi berdasarkan asal kebangsaan ini, bukan hanya ilegal, tetapi bisa menjadi hambatan besar dalam kariernya yang mungkin menyingkirkan orang-orang yang berpotensi tinggi menjadi kontributor signifikan bagi kesuksesan perusahaan.

Itu Bukan Bias—Itu Fakta

Jack jengkel. "Saya tidak bias," ia menjelaskan ketika dikritik karena wiraniaga pilihannya. "Anda harus berpenampilan menarik agar sukses dalam penjualan. Orang menilai buku dari sampulnya. Para pembeli lebih suka menghabiskan waktu dengan orang yang berpenampilan menarik. Mereka menolak orang yang biasa-biasa saja."

Namun, ketika Jack diminta membandingkan hasil wiraniaganya dengan wiraniaga yang tidak terlalu menekankan penampilan saat merekrut, ia menyadari bahwa "faktanya" tidak benar. Wiraniaga terbaik di perusahaan adalah pria yang oleh Jack untuk dipekerjakannya karena ia berjalan menggunakan tongkat. "Para konsumen akan pergi karena orang pincang," jelasnya. Bosnya menunjukkan bahwa orang dengan kekurangan fisik mengimbangi hal tersebut dengan bekerja keras dan lebih pintar daripada kompetitor mereka yang disebut "normal".

Mengungkap Bias Kita

Sebagian besar orang menerima kenyataan bahwa kita harus mengevaluasi seseorang berdasarkan seluruh latar belakangnya. Banyak dari kita yang tidak menyadari bias dari diri sendiri. Bias itu emosional, tidak logis. Hanya dengan analisis diri yang cermat kita bisa menyadari bias-bias itu.

Untuk melakukan hal-hal tersebut, tinjaulah lowongan pekerjaan yang sudah kita arsipkan—baik dengan perekrutan maupun promosi—selama setahun terakhir. Lihatlah orang-

orang yang kita pilih. Apakah mereka memiliki satu karakteristik yang sama? Apakah mereka mempunyai jenis penampilan, cara bicara, atau latar belakang etnis yang sama seperti yang lainnya?

Berikan perhatian khusus kepada pelamar yang ditolak, terutama mereka yang tidak pernah sampai pada wawancara atau pertimbangan pertama. Apakah mereka benar-benar tidak memenuhi syarat? Apakah mereka mempunyai sesuatu yang tidak bisa kita definisikan, tetapi hanya tidak menyukainya? Jika iya, bisa jadi itu adalah lembaga personel yang baik—atau jujur—— apakah bias kita terlihat?

Membuat Sebagian Besar Keragaman

Begitu menyadari dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi bias kita, periksalah keseluruhan konsep bekerja dengan beragam orang di organisasi atau perusahaan kita. Jika kita berada dalam manajemen, maka buatlah praktik keberagaman yang sukses sebagai misi utama. Jika kita berada dalam pekerjaan non-manajerial, bekerja samalah dengan manajer dan rekan kerja untuk mewujudkan hubungan yang sukses dengan orang lain yang berbeda dari kita.

Fase pertama adalah melakukan upaya bersama untuk menyadari keragaman budaya yang ada dalam organisasi kita.

Fase kedua dalam membuat sebagian besar keragaman adalah mengajak orang-orang berbicara tentang perbedaan budaya mereka. Dua hal yang harus diingat mengenai keragaman budaya:

- Orang harus ingat bahwa sulit untuk mengatasi perbedaan budaya tanpa bersandar pada stereotip. Dalam bentuknya yang paling murni, tidak ada orang yang stereotip. Tidak ada orang yang persis sama dengan orang lain dan tidak ada orang yang identik dengan orang lain dalam suatu kelompok.
- Ketika keragaman dalam sebuah organisasi tumbuh, begitu pula kompleksitas komunikasi dan kebutuhan untuk melakukan upaya lebih besar dalam mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik.

Kesadaran dan diskusi dapat menimbulkan gambaran lebih jelas tentang keragaman budaya. Apresiasi dan pemahaman keragaman budaya lebih dari sekadar menoleransi perbedaan antar individu atau kelompok, tetapi mendukung dan memeliharanya. Beragam ide, bakat, keterampilan, dan pengetahuan merupakan atribut yang diharapkan dari setiap organisasi.

Menyediakan lingkungan yang mendukung, serta mengekspos anggota kelompok pada masalah, ide, informasi, dan budaya baru, akan meningkatkan tujuan lain dari organisasi. Menangani keragaman secara terbuka menciptakan peluang bagi pengembangan karakter dengan mengajarkan toleransi dan rasa hormat kepada orang lain, serta mendorong perhatian pada keadilan. Koalisi dengan keragaman budaya yang menghargai dan membina orang-orang dari semua latar belakang layak mendapatkan partisipasi aktif. Organisasi semacam itu akan berkembang dan hidup terus.

Membuat sebagian besar keragaman membutuhkan komitmen dari semua yang terlibat. Mengubah sikap dan asumsi yang berlaku sangat tidak mudah. Hal terbaik yang bisa kita harapkan adalah mengubah perilaku, bukan sikap-sikap yang sudah mengakar sangat dalam. Para anggota sebuah koalisi yang beragam harus berkomitmen terhadap multikulturalisme dan siap menangani isu-isu terkait perbedaan budaya.

Mendorong Dinamika Multikulturalisme

Orang-orang di sebagian besar negara menghadapi masalah inheren dalam bekerja dengan kelompok yang beragam. Sejak pertengahan abad ke-20, perusahaan-perusahaan di Eropa dan Asia sudah "mengimpor" para pekerja dari negara-negara kurang maju untuk bekerja di tempat mereka. Kita sudah menyaksikan emigrasi besar-besaran orang Turki ke Jerman, orang Aljazair ke Prancis, orang Indonesia dan Asia Selatan ke Arab Saudi, orang Korea ke Jepang, dan banyak lagi yang lainnya.

Dalam sejarah, Amerika mengalami hal yang berbeda dari yang terjadi di negara-negara lain karena para imigran awal berasimilasi relatif cepat ke dalam gaya hidup Amerika. Belakangan ini, hal-hal tersebut sudah tidak terjadi.

Dalam teori peleburan tradisional, para imigran yang menetap di Amerika harus melepaskan cara-cara lamanya dan berbaur dengan gembira menjadi sebuah bangsa. Jenis asimilasi ini sudah diganti oleh konsep multikultural. Para imigran yang lebih mutakhir cenderung mempertahankan budaya asli mereka

dan mengintegrasikannya dengan kebudayaan lingkungan baru tanpa meninggalkannya.

Sejak 1960-an, ide tentang monokultur tunggal mulai pudar. Hal tersebut memberi jalan bagi masyarakat pluralistik yang terus berkembang melalui integrasi dan pengaruh kebudayaan. Perubahan ini umumnya terlihat dalam fashion, kebiasaan makanan, hiburan, musik, sastra, dan olahraga.

Keberagaman semacam itu memungkinkan kita memanfaatkan keterampilan dan bidang-bidang keahlian yang unik. Kita bisa belajar banyak dengan saling memahami dan menghargai perbedaan individu. Memperkuat rasa identitas budaya merupakan aspek penting dalam membangun hubungan yang sukses di antara semua yang terlibat. Individu-individu mungkin, secara sadar dan tidak sadar, menyisipkan nilai-nilai, sikap, atau perilaku etnis ke dalam dinamika kelompok yang lebih besar.

Mengelola Keragaman Budaya

Untuk memanfaatkan keanekaragaman budaya, program, dan protokol harus mencakup:

1. Perekrutan. Cobalah menyertakan orang yang merupakan perwakilan rakyat, dalam organisasi kita.
2. Pelatihan Keragaman. Sadarilah keragaman budaya dalam kelompok. Cobalah memahami semua dimensinya dan carilah komitmen mereka yang terlibat untuk merawat keragaman budaya. Tangani mitos, stereotip, dan perbedaan budaya yang mengganggu kontribusi para anggota.

3. Komunikasi Dalam Koalisi. Singkirkan hambatan utama yang mengganggu orang-orang dari budaya berbeda untuk bekerja bersama. Metode terbaik untuk melakukannya adalah dengan memahami dan mempraktikkan komunikasi yang lebih baik:
    - Belajar untuk mendengarkan. Dengarkan apa yang benar-benar dikatakan, bukan apa yang ingin kita dengar.
    - Ajak orang lain untuk menjadi bagian dari diskusi.
    - Belajar berkomunikasi dengan jelas dan wajar.
    - Jangan salah menilai orang karena aksen atau tata bahasa mereka.
    - Ujilah pemahaman. Ajukan pertanyaan untuk memastikan bahwa kita mengerti dan jelas pada apa yang dikatakan.
    - Sesuaikan gaya komunikasi kita agar cocok dengan situasi. Bersikaplah eksplisit. Orang-orang dari kebudayaan yang berbeda mungkin bereaksi secara berbeda terhadap bahasa dan nada tertentu. Kenali dengan siapa kita berkomunikasi.
    - Gunakan bahasa yang membangun kepercayaan dan persekutuan. Dalam usaha ini, setiap orang ingin meraih kesuksesan. Tetap tenang dan positif.
    - Ketika konflik muncul, persoalannya mungkin datang dari gaya ketimbang isi. Tinjau ulang, revisi, dan pertimbangkan kembali keberatan utama kita untuk

memastikan bahwa isi sudah jelas. Bagaimana kita mengatakan sesuatu mungkin lebih penting dari apa yang kita katakan.

4. Berbeda, tapi sama. Pria dan wanita, orang berkulit putih atau berwarna, manajer dan pekerja berbeda satu sama lain, tetapi kesamaan mereka mengalahkan perbedaan-perbedaan itu. Apresiasi dan penerimaan terhadap kesamaan dan perbedaan sangat penting bagi hubungan kerja yang efektif.
5. Pertahankan Komitmen. Organisasi kita akan menjadi lebih terkoneksi dengan masyarakat yang dilayanijika dinyatakan memiliki tenaga kerja yang beragam. Ini adalah sebuah prioritas utama. Tinjaulah kembali berbagai aktivitas yang memastikan kesadaran, pemahaman, komunikasi, dan pemeliharaan organisasi yang beragam budaya.
6. Menyediakan Kepemimpinan yang Kuat.
    - Artikulasikan visi dan nilai-nilai pluralistik bagi organisasi; tunjukkan cara-cara visi dan nilai tersebut adalah bagian tidak terpisahkan dari misi dan visi organisasi.
    - Dorong dan dukung diskusi antara orang-orang di seluruh organisasi tentang makna keragaman dan pluralisme; tunjukkan bagaimana melaksanakan program-program yang bisa mencapai tujuan-tujuan tersebut.

- Tunjukkan komitmen etis terhadap keadilan dan penghapusan diskriminasi di dalam organisasi dan hubungannya dengan orang, kelompok, dan organisasi lain.
- Pahami dimensi-dimensi keberagaman, gunakan bahasa yang inklusif dan menghargai, kutip sumber yang beragam, siap menyesuaikan diri dengan perbedaan dalam gaya komunikasi dengan orang-orang yang beragam, perlihatkan penghormatan terhadap perbedaan manusia, serta nikmati dalam menangani isu-isu keragaman.
- Hargai pembelajaran dan perubahan pribadi yang sedang berlangsung, kumpulkan pandangan dan pendapat dari beragam orang, undang umpan balik tentang perilaku personal dan titik-titik buta, serta terbukalah untuk modifikasi keyakinan dan perbuatan berdasarkan umpan balik.
- Jadilah mentor dan berdayakan individu-individu yang beragam dan dorong orang lain untuk juga melakukannya.

Bekerja dengan Orang yang Kekurangan Bahasa

Ketika bekerja bersama orang yang memiliki pengetahuan terbatas mengenai bahasa yang kita gunakan, para pengawas dan rekan harus melakukan upaya khusus untuk memastikan mereka memahami apa yang kita katakan dan mereka memahami apa yang kita katakan.

Jika organisasi kita mempekerjakan banyak imigran atau pekerja tamu dari negara yang sama, dianjurkan untuk mempekerjakan satu atau lebih penerjemah. Namun, hal ini tidak selalu dapat dilakukan. Sebagian besar pekerja cukup belajar komunikasi dasar. Biasanya ada pekerja lain dari negara mereka yang membantu menjelaskan dalam berkomunikasi.

Ketika bekerja bersama para penutur bukan bahasa asli, terutama dengan mereka yang hampir tidak berbicara bahasa itu sama sekali, ada baiknya materi diterjemahkan ke dalam bahasa yang sesuai sehingga karyawan dapat mempelajari pekerjaan seperti halnya penutur bahasa asli.

Bahan-bahan multibahasa. Ketika melatih orang baru, perlengkapan dwibahasa atau multibahasa, seperti kartu referensi belajar cepat atau buku manual pekerja, akan sangat membantu. Peraturan sederhana terkait pekerjaan, seperti instruksi untuk presensi masuk dan izin keluar dalam setiap bahasa yang sering digunakan dalam organisasi, dapat disediakan.

Beberapa organisasi menyediakan kaset audio atau video bagi para pekerja untuk membantu menjembatani kesenjangan bahasa. Rekaman tersebut meliputi kata-kata dan frasa untuk membantu penutur bukan asli dengan terminologi organisasi.

Terkadang, sebuah perusahaan menawarkan pendidikan sebagai bagian dari paket tunjangan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mempelajari bahasa kita sebagai bahasa kedua pada level yang lebih dalam, serta meningkatkan kepercayaan diri dan keterampilan dalam pekerjaan dan masyarakat.

Perlengkapan visual bisa seperti poster yang menguraikan prosedur langkah demi langkah untuk melakukan pekerjaan manual, juga bisa digunakan.

Memastikan Bahwa Kita Dipahami

Berbicaralah dengan jelas dan ucapkan kata-kata secara tepat. Pengucapan berlebihan tidak akan membantu pendengar dan dapat menyebabkan kebingungan. Namun, hal tersebut mungkin bisa membantu untuk mengucapkan beberapa kata seperti yang dilakukan oleh penutur bukan asli. Ini terutama benar jika pengucapan yang tepat sangat berbeda dari pengucapan bukan orang asli.

Berbicara lebih keras tidak membantu. Ketahuilah bahwa orang-orang salah mengira bahwa memperkeras volume menciptakan pemahaman. Hindari kesalahan umum ini (meski begitu, jangan bicara terlalu pelan).

Jangan menutupi atau menyembunyikan mulut. Pendengar ingin melihat kita dalam mengucapkan kata-kata. Bisa melihat mulut seseorang ketika mengucapkan kata atau kalimat bisa membantu memahami apa yang dikatakan.

Hindari mengucapkan kata-kata secara bersamaan. Salah satu tantangan terbesar bagi pendengar adalah mengetahui sebuah kata berakhir dan kata berikutnya dimulai. Jeda sebentar antara kata-kata bisa berguna jika pendengar kita terlihat kesusahan dalam memahami.

Jika memungkinkan, pilihlah kata-kata sederhana, bukan yang rumit. Semakin dasar sebuah kata, maka kata tersebut kemungkinan besar akan dipahami. Misalnya, dalam bahasa Inggris, gunakan "big" bukannya "enormous". "Make" adalah pilihan lebih baik daripada "manufacture". Namun, dengan penutur bahasa Roman (yaitu Spanyol, Prancis, Italia, Portugis, Rumania), kata-kata yang kompleks sering kali berguna karena mereka berakar dalam bahasa Latin.

Hindari penggunaan kata-kata "tidak berarti" atau ucapan sehari-hari. Para penutur bukan asli, terutama mereka yang tingkat kecakapannya rendah, mungkin terobsesi pada suara-suara tidak berarti dan ungkapan informal. Mereka mungkin berpikir bahwa bunyi-bunyi tanpa arti seperti "er" atau "um" adalah kosakata yang tidak dimilikinya. Ungkapan sehari-hari, seperti "It's raining cats are dogs" (hujan sangat deras), tampaknya juga tidak dikenal, dan dengan mudah disalahpahami. Hindari juga penggunaan kontraksi dan bentuk-bentuk pendek.

Jika diminta mengulangi sesuatu, ulangi seperti pertama kali dikatakan. Ketika diminta untuk mengulani, sebaiknya gunakan kata-kata yang sama karena mungkin saja apa yang kita katakan tidak terdengar jelas. Jika pendengar tetap tidak paham, ubahlah beberapa kata kunci dalam kalimat. Mungkin hanya satu atau dua kata yang tidak dipahami. Selain itu, sebaiknya ulangi seluruh kalimat, bukan hanya beberapa kata-kata terakhir. Praktik ini memakan waktu, tetapi membantu mencegah kebingungan.

Parafrasa. Jika ada sebuah kata yang mirip dengan kata yang tidak dipahami, gunakanlah. Saat pengetahuan kita tentang pemahaman pendengar tentang bahasa kita berkembang, komunikasi akan menjadi lebih mudah.

Eksplisitlah: Katakan "ya" atau "tidak". Jangan katakan "uh-huh" atau "uh-uh". Kata-kata ini tidak ada dalam buku tata bahasa!

Dengarkan dan usahakan jangan membentuk jawaban sebelum orang lain berbicara. Tunggulah sampai orang tersebut selesai agar kita bisa menjelaskan, bila diperlukan, dan memberi informasi yang tepat berdasarkan apa yang mereka katakan.

Sadari bahwa kebudayaan lain mempunyai standar yang berbeda mengenai sentuhan, kontak mata, dan ruang personal. Seseorang yang berdiri terlalu dekat atau tidak menatap mata kita hanyalah mengikuti standar budayanya dan tidak berusaha menyinggung perasaan. Hindari menyentuh pendengar dari beberapa kebudayaan. Gerakan kita bisa saja disalahtafsirkan, bahkan jika ingin mengarahkan mereka pada arah yang tepat atau mendorong mereka dengan tepukan bersahabat di punggung. Orang-orang dengan banyak kebudayaan memandang kontak personal sangat berbeda dari cara yang cenderung kita lakukan sebagai orang Amerika, dan sentuhan bersahabat kita bisa dipandang sebagai agresif atau terlalu akrab.

Sabar dan tersenyumlah. Semakin rileks kita, maka kontrol kita atas komunikasi akan semakin besar. Jangan mengizinkan gaya hidup sibuk atau agenda rapat mengontrol pembicaraan

kita. Berpikirlah ketika kita bicara dan jangan berbicara ketika kita berpikir.

Kekuatan terbesar kita sebagai umat manusia adalah kemampuan untuk mengakui perbedaan. Kelemahan terbesar kita adalah kegagalan untuk menerimanya.

— Judith Henderson —

Tip Cepat Bekerja dengan Orang-Orang dari Budaya Berbeda

- Sebagian besar orang mengapresiasi usaha yang sungguh-sungguh untuk mencapai, disambut dalam bahasa mereka sendiri, serta keyakinan mereka diakui. Jangan khawatir membuat kesalahan.
- Mungkin perlu waktu lebih lama untuk membangun hubungan dan kepercayaan dengan orang-orang dari kebudayaan berbeda. Bersabarlah.
- Mintalah orang-orang yang terlibat untuk memberi tahu setiap kali kita melakukan sesuatu yang menyinggung budaya mereka.
- Jelaskan secara menyeluruh prosedur-prosedur yang kita usulkan untuk dilakukan dan alasan untuk melakukannya.
- Dalam komunikasi dengan orang yang mempunyai kemampuan terbatas dalam bahasa kita: 1. jika soalnya teknis atau kompleks, gunakan seorang juru bahasa terlatih, 2. untuk soal yang lebih sederhana, cari pertolongan dari rekan lain yang memiliki pengetahuan bagus tentang kedua bahasa yang terlibat.

- Sebanyak mungkin, gunakan kata-kata (bukan gerakan) untuk mengungkapkan maksud kita. Gerakan yang diterima dalam budaya kita bisa menyinggung, atau bahkan tidak bermakna dalam budaya lain.
- Cari tahu bagaimana pandangan orang yang bersangkutan tentang masalah yang dibahas.

Pertanyaan-pertanyaan bisa digunakan sebagai panduan:

1. Bagaimana menurut Anda situasi ini?
2. Menurut Anda apa penyebabnya?
3. Bagaimana itu memengaruhi pekerjaan Anda?
4. Apa yang sejauh ini Anda lakukan untuk mengatasinya?
5. Pertolongan je*nis apa yang bisa kami berikan?*

Tenaga Kerja yang Difabel

Bukan hanya orang yang difabel secara fisik memiliki pengalaman yang tidak terdapat pada orang bertubuh sempurna, mereka berada dalam posisi lebih baik untuk melampaui mitologi-mitologi kultural tentang tubuh, karena mereka tidak bisa melakukan hal-hal yang dirasa orang-orang bertubuh lengkap harus dilakukan agar bahagia, "normal", dan waras. Jika orang-orang yang cacat benar-benar didengar, ledakan pengetahuan tentang tubuh dan psikis manusia akan terjadi.

— Susan Wendell —

Para anggota staf di perusahaan-perusahaan seluruh dunia menyadari bahwa penyandang disabilitas itu produktif dan dapat bagi tempat kerja. Beberapa perusahaan juga terlibat dalam pengembangan produk dan jasa bagi penyandang disabilitas, keluarga, dan teman-teman mereka. Banyak perusahaan yang memberikan perhatian khusus pada penyandang disabilitas karena mereka terlibat dengan komunitas-komunitas tempatnya berbisnis.

Tema-tema ini menjadi dasar bagi Disability in the Work–place: Company Practices (Disabilitas di Tempat Kerja: Praktik-praktik Perusahaan), sebuah Organisasi Buruh Internasional, afiliasi Perserikatan Bangsa-Bangsa. Laporan tersebut meng–gambarkan pengalaman kontemporer dari 25 perusahaan dan pekerjaan mereka dalam masalah disabilitas. Profil itu mendeskripsikan praktik-praktik perusahaan terhadap penyan–dang disabilitas sebagai karyawan atau calon karyawan, pelang–gan dan konsumen, serta anggota masyarakat. Deskripsi-des–kripsinya singkat, hanya dua sampai empat halaman, tetapi masing-masing menangkap konteks operasi perusahaan ketika berkaitan dengan masalah disabilitas.

Laporan ini muncul tepat waktu karena beberapa alasan. Laporan tersebut muncul setelah krisis ekonomi global yang besar, tetapi perusahaan-perusahaan yang diprofilkan tidak urung memberi kekuatan terhadap kemampuan dan inisiatif penyandang disabilitas dan keberagaman mereka. Laporan itu memberikan inspirasi dan panduan bagi perusahaan-perusahaan pada saat negara-negara meratifikasi dan berusaha menerapkan

Konvensi PBB tentang Hak-hak Penyandang Disabilitas, sebuah konvensi hak asasi manusia yang komprehensif bagi penyandang disabilitas yang akan membutuhkan beberapa perubahan dalam kebijakan dan praktik nasional terkait dengan pekerjaan dan penggunaan tenaga kerja. *Disability in the Workplace: Company Practices* juga merespons lembaga informasi yang mendukung kasus bisnis untuk mempekerjakan penyandang disabilitas, dan kepentingan perusahaan untuk mempertahankan angkatan kerja yang beragam.

Perusahaan-perusahaan mempekerjakan penyandang disabilitas dan memenuhi kebutuhan mereka akan produk dan layanan karena berbagai alasan. Penyandang disabilitas merupakan karyawan yang baik dan bisa diandalkan. Banyak kasus mendokumentasikan produktivitas yang bisa dibandingkan, angka kecelakaan yang lebih rendah, serta tingkat retensi pekerjaan yang lebih tinggi antara karyawan penyandang disabilitas dan tenaga kerja umum sebuah perusahaan.

Penyandang disabilitas mewakili sumber keterampilan dan bakat yang sering kali belum dimanfaatkan, termasuk keterampilan teknis jika mereka mempunyai akses terhadap pelatihan, serta keterampilan penyelesaian masalah yang bisa dialihkan dan dikembangkan dalam kehidupan sehari-hari. Orang yang mengembangkan disabilitas selama bekerja sering kali mempunyai keterampilan dan pengalaman berharga yang dipelajari dalam pekerjaan, di samping kualifikasi keterampilan formal mereka.

Mempekerjakan penyandang disabilitas dapat berkontribusi pada keragaman, kreativitas, dan moral tempat kerja secara keseluruhan, serta meningkatkan citra sebuah perusahaan di antara stafnya, dalam masyarakat, dan di antara para pelanggan. Perhatian pada hak asasi manusia dan praktik-praktik non-diskriminasi juga tercermin dalam profil perusahaan. Banyak yang menggambarkan prinsip-prinsip Organisasi Buruh Internasional (ILO), termasuk yang diartikulasikan dalam *ILO Code of Practice on Managing Disability in the Workplace* (Kode Praktik ILO tentang Pengelolaan Disabilitas di Tempat Kerja) dan standar-standar ILO. Bisnis ini memberikan inspirasi dan panduan bagi perusahaan-perusahaan dalam memajukan kebijakan dan inisiatif non-diskriminasi serta keragaman mereka. Di antara banyak langkah, konvensi tersebut menyerukan akomodasi non-diskriminasi, serta akomodasi yang wajar untuk meningkatkan akses terhadap pelatihan dan pemakaian tenaga kerja.

Sebuah studi tentang praktik-praktik terkait operasi internal perusahaan meliputi:

- Pernyataan-pernyataan kebijakan terkait non-diskriminasi dan inklusi penyandang disabilitas.
- Langkah-langkah untuk membuat tempat kerja, bahan-bahan cetakan, lingkungan online, serta gerai komersial atau titik-titik distribusi bisa dicapai.
- Jaringan karyawan penyandang disabilitas (lihat "kelompok afinitas" di bawah).

- Pelatihan kesadaran disablitas untuk manajemen dan rekan kerja.
- Praktik-praktik untuk mempromosikan pelatihan, perekrutan, retensi penyandang disabilitas, dan untuk meningkatkan produktivitas mereka.
- Teknik dan program perekrutan atau penjangkauan komunitas khusus.
- Magang, program pelatihan dan pendampingan, atau program kepemimpinan yang secara khusus berorientasi pada penyandang disabilitas.
- Akomodasi yang masuk akal untuk memenuhi kebutuhan individu.
- Alokasi sumber daya manusia yang diarahkan, atau staf manajemen yang terlatih dan berpengetahuan tentang masalah disabilitas terkait pekerjaan.
- Kebijakan dan praktik untuk hubungan bisnis-ke-bisnis dengan pengusaha penyandang disabilitas. Program relawan karyawan.
- Kolaborasi dengan serikat pekerja, organisasi non-pemerintah, dan pemerintah.
- Kolaborasi dengan organisasi penyandang disabilitas, termasuk yang berkaitan dengan pelatihan kesadaran disabilitas, aksesibilitas, dan pengembangan produk.
- Kepatuhan terhadap standar aksesibilitas, baik online maupun di lingkungan fisik, dan promosi aktif standar tersebut.

- Partisipasi dalam kelompok dan jaringan bisnis terkait dengan masalah disabilitas.

Disabilitas adalah masalah persepsi. Jika bisa melakukan dengan baik satu hal saja, Anda dibutuhkan oleh seseorang.

— Martina Navratilova —

Karyawan dengan Disabilitas dalam Pekerjaan

Beberapa negara, termasuk Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Jerman, Prancis, dan Jepang, telah mengesahkan undang-undang yang melarang diskriminasi terhadap penyandang disabilitas di tempat kerja. Ada banyak faset dari undang-undang tersebut. Aspek utama yang harus diketahui semua karyawan adalah sekarang ini, ilegal untuk mendiskriminalisasi dalam perekrutan, penugasan pekerjaan, dan perlakuan terhadap karyawan karena disabilitas. Karyawan harus mendapatkan akomodasi yang wajar sehingga penyandang disabilitas bisa melakukan tugas-tugas penting pekerjaan.

Akomodasi semacam itu mungkin meliputi pembangunan jalur kursi roda, menyediakan peralatan khusus untuk tuna netra dan tuna rungu, membuat perubahan fisik lain dalam fasilitas, serta sedikit penyesuaian dalam jadwal dan sistem kerja.

Mari kita lihat situasi tertentu. Clara adalah akuntan yang berkualifikasi tinggi, tetapi karena menggunakan kursi roda, ia tidak dapat mencapai lantai dua gedung tempat departemen akuntansi berada. Mereka tidak mungkin membangun sebuah

jalur di gedung dua lantai, sehingga sebuah akomodasi sederhana dipikirkan agar memungkinkan Clara bekerja di lantai pertama dan membawa pekerjaannya kepadanya. Ketidaknyamanan, ya—tetapi itu akomodasi yang masuk akal.

Ketika mengevaluasi pelamar penyandang disabilitas, kita harus berkonsentasi pada kemampuan pelamar, bukan disabilitasnya. Sering kali yang terlihat sebagai hambatan bagi kinerja yang sukses hanyalah persepsi, yang sebenarnya bisa diatasi dengan akomodasi masuk akal.

Proses Perekrutan Tenaga Kerja

Dorothy, seorang tuna netra, bekerja sebagai operator pemrosesan kata yang sangat terampil. Ia bisa mentranskrip dari bahan yang didiktekan lebih cepat dan lebih akurat daripada kebanyakan orang yang bisa melihat. Ia berjalan dengan bantuan tongkat putih dan setelah dituntun ke tempat tertentu satu atau dua kali, bisa sampai ke sana dan kembali dengan mudah tanpa bantuan. Staf sumber daya manusia sangat merekomendasikan untuk mempekerjakannya, tetapi Beth, pengawas departemen pemrosesan kata, tidak ingin mempekerjakannya. "Aku takut," katanya, "jika terjadi kebakaran atau keadaan darurat lain, ia akan membahayakan dirinya dan orang-orang lain di departemen."

Kekhawatiran Beth masuk akal; kita tidak bisa mengabaikan masalah yang mungkin terjadi, walaupun kemungkinannya kecil. Dalam kasus ini, dengan menugaskan seseorang untuk

mengawal Dorothy sekiranya terjadi keadaan darurat, kekha–watiran tersebut dapat dikurangi.

Kondisi Kerja

Ted terluka parah dalam sebuah kecelakaan mobil. Pekerjaannya di pabrik mengharuskan ia berdiri di meja kerja sepanjang hari. Ketika siap kembali bekerja, ia tidak sanggup berdiri untuk waktu yang lama. Pengawasnya, Russ, menyuruh Ted pulang dan mengatakan kepadanya bahwa ia tidak bisa kembali beker–ja sebelum dirinya sanggup berdiri.

Apa yang seharusnya dilakukan Russ adalah menentukan apakah ada akomodasi yang bisa dibuat. Mungkin bisa menye–diakan kuris tinggi agar Ted bisa mencapai meja kerja tanpa harus berdiri. Jika tidak bisa dilakukan, mungkin jam kerja Ted harus disesuaikan sehingga dirinya bisa bekerja paruh waktu pada pekerjaan itu dan melakukan pekerjaan lain yang tidak mengharuskan dirinya berdiri sepanjang hari.

Sikap Karyawan Lain

Bukan hanya manajer dan pengawas yang harus memastikan kesempatan yang adil diberikan kepada para penyandang disabilitas. Itu belaku bagi semua karyawan. Beberapa pekerja mungkin tidak suka memberikan perlakukan khusus kepada penyandang disabilitas, terutama jika itu meningkatkan beban kerjanya atau menimbulkan ketidaknyamanan.

Para mekanik di Tool Manufacturing Co. menghabiskan sekitar 80% waktu kerja mereka di bengkel untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai perlengkapan. Sekitar 20% pekerjaan mereka mengharuskan keluar dari pabrik untuk memasang, memperbaiki, atau menyesuaikan peralatan berat yang tidak bisa dilakukan di bengkel. Pekerjaan ini lebih berat dan sering kali secara fisik tidak nyaman sehingga para mekanik menyebutnya sebagai "pekerjaan kotor", dan mereka bergiliran ketika penugasan semacam itu datang.

Chad, mekanik yang baru saja dipekerjakan, sangat ahli memperbaiki segala sesuatu, memiliki "tangan ajaib", serta seseorang dengan ketajaman mental yang bisa mengidentifikasi problem mekanis dengan cepat dan memberikan solusi imajinatif. Namun, Chad tidak bisa berjalan tanpa bantuan dua tongkat. Ia tidak mengalami masalah untuk sampai ke bengkel, tetapi ketika pekerjaan mengharuskan pergi ke mesin di tempat lain di pabrik, ia tidak bisa bergerak menuju peralatan tersebut dan tidak mampu melewati lekuk-lekuk fisik yang diperlukan untuk mencapai bagian dalam dan sekitar mesin itu.

Untuk mengakomodasi disabilitas ini, Tom, mekanik kepala, mengatur agar semua pekerjaan Chad diselesaikan di bengkel. Mekanik-mekanik lain akan menangani pekerjaan di luar. Setelah beberapa saat, jumlah waktu masing-masing mekanik yang harus melakukan "pekerjaan kotor" meningkat, dan mereka mulai tidak menyukainya. "Kenapa kita harus menghabiskan begitu banyak waktu untuk pekerjaan berat ini dan ia

mendapatkan pekerjaan ringan?" keluh mereka. "Mereka harus mempekerjakan seseorang yang bisa melakukan semuanya."

Ketika Tom mendengar keluhan itu, ia bingung. Tom tidak ingin memberhentikan Chad, bukan saja ia mekanik yang baik, tetapi itu juga akan melanggar hukum. Namun, nilai moral di departemen turun dan itu tercermin dalam produktivitas dan cara orang lain memperlakukan Chad. Tom merasa ini bisa ditangani dalam sebuah diskusi dengan masing-masing mekaniknya. Ia memutuskan untuk mengikuti beberapa prinsip yang sudah terbukti dalam berurusan dengan orang. Tom mengatakan kepada masing-masing dari mereka betapa dirinya menghargai kerja bagus yang mereka lakukan, dan bertanya apakah mereka setuju kalau Chad juga seorang mekanik yang bagus. Tentu saja, mereka setuju; ia bagus. Tom meminta mereka untuk melihat posisi Chad. Chad berkontribusi banyak bagi departemen. Banyak dari idenya telah membantu mereka menyelesaikan masalah yang dihadapi. Satu-satunya kekurangan memiliki Chad dalam tim adalah ketidakmampuannya melakukan "pekerjaan kotor". "Apa artinya itu bagi mereka" tanya Tom. Ia menunjuk lembaran kerja dan menunjukkan kepada mere–ka waktu tambahan yang diberikan pada penugasan di beng–kel hanya beberapa jam setiap minggunya. Setelah itu, ia mengimbau motif mereka yang lebih mulia. "Kalian semua menyukai Chad. Ia terbukti merupakan aset berharga bagi departemen ini. Kalian tidak akan membiarkan beberapa jam ekstra dalam seminggu untuk 'pekerjaan kotor' mencegah Chad menggunakan bakatnya untuk mencari nafkah?"

Setelah pembicaraan itu, segala sesuatunya berbalik. Para mekanik semuanya melakukan sesuatu agar Chad tahu bahwa mereka menyukai dan menghargainya. Dengan mengambil inisiatif dalam menangani gangguan tersebut, Tom memulihkan moral dan produktivitas, serta membantu perusahaannya memenuhi ketentuan dan semangat hukum.

Teknik Lain untuk Membantu Penyandang Disabilitas dalam Pekerjaan

Beberapa langkah tambahan yang bisa diambil perusahaan untuk membantu karyawan penyandang disabilitas dalam pekerjaannya adalah:

- Membuat grup sumber daya bagi karyawan penyandang disabilitas.
- Menawarkan tunjangan bagi tanggungan (termasuk tanggungan anak-anak dan manula).
- Menyediakan cerita dan video penyandang disabilitas di situs web korporasi.
- Menyediakan pelatihan keberagaman wajib bagi semua karyawan.

Kelompok Afinitas bagi Karyawan Penyandang Disabilitas

Beberapa organisasi telah melangkah lebih jauh dalam upayanya membuat pekerja dalam kelompok minoritas merasa lebih nyaman dalam lingkungan pekerjaan. Mereka membuat grup khusus dari karyawan seperti itu, yang umumnya disebut "kelompok afinitas".

Wanita dan karyawan minoritas di banyak perusahaan Amerika Serikat telah berhasil memanfaatkan kelompok afinitas mereka untuk menaiki tangga perusahaan. Para karyawan penyandang disabilitas sama-sama bisa mendapatkan manfaat sehubungan dengan pertumbuhan profesional dan pengembangan kepemimpinan, yang pada akhirnya menghasilkan peluang promosi.

Dr. Robert S. Rudeny, Penasihat Senior Studi & Analisis di Angkatan Udara Amerika Serikat, membuat sebuah studi kelompok afinitas bagi para karyawan penyandang disabilitas di perusahaan-perusahaan besar AS. Beberapa temuannya sebagai berikut.

Para karyawan penyandang disabilitas semakin menyadari nilai pembentukan kelompok-kelompok afinitas untuk merepresentasikan kepentingan mereka dengan pemberi kerja dan untuk mempromosikan pendidikan serta pencapaian penyandang disabilitas dalam budaya organisasi. Sementara itu, pengusaha menyambut baik pembentukan kelompok-kelompok afinitas disabilitas sebagai bagian dari komitmen keragaman mereka, serta mekanisme pemasaran bagi peningkaan produk dan jasa kepada para pelanggan penyandang disabilitas.

Hubungan kelompok afinitas bisa vital dalam proses orientasi bagi karyawan baru penyandang disabilitas. Dengan adanya akomodasi mereka di tempat, para karyawan itu mungkin memerlukan bantuan dan saran dalam menyusuri gedung, dan situs web, serta memahami kebijakan dan prosedur perusahaan. Para anggota kelompok afinitas yang berpengalaman sering

menjalin hubungan bimbingan formal atau informal dengan karyawan baru. Mungkin yang lebih penting dalam iklim ekonomi saat ini, kelompok-kelompok afinitas disabilitas bisa menyediakan strategi retensi pekerjaan dan kontak jaringan internal bagi anggotanya yang ingin melakukan perpindahan secara internal karena akan segera diberhentikan.

Pengusaha juga dapat menggunakan jaringan kelompok afinitas untuk menjelaskan perubahan kebijakan atau meminta umpan balik tentang inisiatif kebijakan yang sedang dipertimbangkan. Kelompok afinitas memberi nasihat kepada pengusaha tentang kebijakan dan implementasi akomodasi, serta pelatihan kepekaan dan kesadaran. Secara eksternal, kelompok afinitas penyandang disabilitas bisa beroperasi sebagai alat perekrutan efektif untuk membawa pelamar kerja penyandang disabilitas yang memenuhi syarat ke dalam organisasi. Jaringan adalah cara 60% pekerjaan ditemukan, tetapi, untuk mobilitas, komunikasi, atau alasan-alasan kepercayaan diri yang sederhana, para penyandang disabilitas sering kali kesulitan membangun jaringan. Pada saat yang sama, kelompok-kelompok pekerjaan disabilitas dan penyedia rehabilitasi perlu melakukan kerja lebih baik dalam mengidentifikasi dan berhubungan dengan kelompok afinitas internal di lokasi pemberi kerja.

Para anggota kelompok afinitas mencerminkan preferensi pelanggan penyandang disabilitas terkait produk dan layanan perusahaan. Kelompok afinitas karyawan penyandang disabilitas di Best Buy, peritel besar AS peralatan rumah tangga dan perlengkapan elektronik, memainkan peran penting dalam

meyakinkan perusahaan untuk menyediakan opsi teks dalam toko demi promosi home-theater guna menarik calon pelanggan dengan gangguan pendengaran.

Kelompok Sumber Daya Karyawan Hewlett Packard berkontribusi secara signifikan bagi kegunaan produk baru dan penggabungan fitur desain universal. Kelompok Karyawan Disabilitas Ford meninjau desain mobil baru untuk aksesibilitas. Akibatnya, baik Hewlett Packard maupun Ford—seperti banyak perusahaan lain—telah merealisasikan laba atas investasi dengan mendukung sebuah kelompok afinitas bagi para karyawannya yang menyandang disabilitas.

Kongres Kepemimpinan Afinitas Nasional telah mengembangkan informasi tambahan tentang kelompok-kelompok afinitas bagi para penyandang disabilitas. (Lihat *www.nalc.diversitybestpractices.com* untuk informasi lebih jauh tentang tawaran organisasi itu.)

Ringkasan

- Orang-orang dan institusi dalam budaya kita memainkan peran utama dalam cara memandang dunia dan orang-orang sekitar. Mereka mungkin memengaruhi cara kita menanggapi individu yang ditemui dan dianggap berada di luar budaya kita.
- Banyaknya bias yang tidak disadari membuat kita yang tidak menyadari apa bias kita itu. Bias bersifat emosional, bukan logis. Hanya dengan analisis diri yang cermat, kita dapat menyadarinya.

- Begitu menyadari dan mengambil langkah untuk mengatasi bias, kita harus memeriksa keseluruhan konsep bekerja dengan beragam orang di organisasi kita. Jika berada dalam manajemen, kita harus menjadikan ini sebagai misi utama. Jika berada dalam pekerjaan non-manajerial, kita harus bekerja dengan manajer dan rekan kerja untuk mencapai hubungan yang sukses dengan orang-orang yang berbeda dari diri kita.
- Apresiasi dan pemahaman keragaman budaya lebih dari sekadar menoleransi perbedaan di antara individu atau kelompok, tetapi mendukung dan merawat perbedaan-perbedaan itu.
- Saat bekerja dengan orang yang memiliki pengetahuan terbatas tentang bahasa, kita harus melakukan upaya-upaya khusus untuk memastikan agar mereka memahami apa yang kita katakan kepada mereka dan kita memahami apa yang mereka katakan.
- Keragaman memungkinkan kita semua memanfaatkan keterampilan dan bidang-bidang keahlian unik. Kita bisa belajar banyak dengan saling memahami dan menghargai perbedaan individu. Memperkuat atribut identitas budaya merupakan aspek penting dalam membangun hubungan yang sukses di antara semua yang terlibat.
- Mengembangkan pemahaman lebih dalam terhadap rekan-rekan kerja akan meningkatkan kemampuan kita untuk menciptakan dan memelihara sebuah lingkungan yang

mengembangkan penghormatan timbal balik dan kerja sama.

- Mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang rekan kerja akan meningkatkan kemampuan kita untuk menciptakan dan memelihara lingkungan yang menumbuhkan rasa saling menghormati dan kerja sama.
- Ketika mempertimbangkan penyandang disabilitas untuk pekerjaan, fokuslah pada kemampuannya, bukan pada disabilitasnya.
- Penyandang disabilitas mewakili sumber keterampilan dan bakat yang belum dimanfaatkan secara luas, termasuk keterampilan teknis jika mereka mempunyai akses terhadap pelatihan, serta keterampilan penyelesaian masalah yang bisa ditransfer dan dikembangkan dalam kehidupan sehari-hari. Di samping itu, orang yang mengembangkan disabilitas saat bekerja sering memiliki keterampilan dan pengalaman berharga yang dipelajari dalam pekerjaan, selain keterampilan dan kualifikasi formal mereka.
- Dengan membuat akomodasi yang masuk akal, penyandang disabilitas bisa menjadi pekerja yang berharga dan produktif.

Bab 8
Keragaman dalam Gender dan Usia

Dalam bab sebelumnya, kita telah membahas cara menangani orang-orang di tempat kerja yang berasal dari budaya berbeda dan penyandang disabilitas. Dalam bab ini kita akan melihat isu-isu khusus yang muncul ketika berurusan dengan perbedaan gender dan orang dari kelompok yang berbeda.

Hubungan Gender

Menangani seseorang di tempat kerja dengan tidak adil karena gendernya adalah tindakan diskriminasi. Dalam buku ini kita memusatkan perhatian dengan tindakan di tempat kerja, sehingga fokus kita akan diarahkan pada perlakuan terhadap rekan-rekan kerja, bawahan, dan orang-orang lain yang berhubungan dengan kita. Diskriminasi berbasis manajemen dapat berupa kegagalan untuk mempekerjakan atau mempromosikan seseorang, atau penentuan gaji atau upah seseorang berdasarkan gender orang tersebut. Kita tidak akan membahas aspek-aspek subjek ini karena tindakan tersebut hanyalah urusan kepemimpinan bisnis.

Perubahan-perubahan dalam Hubungan Melaporkan

Pelecehan Seksual

Pelecehan seksual adalah salah satu bentuk diskriminasi di tempat kerja yang tidak perlu dikaitkan dengan hubungan manajemen-anggota staf. Pelecehan seksual melibatkan intimidasi, perundungan, atau paksaan bersifat seksual yang tidak pantas. Hal tersebut meliputi serangkaian perilaku dari apa yang mungkin dipandang sebagai pelanggaran dan gangguan yang relatif tidak berbahaya hingga pelecehan fisik atau emosional. Bagi banyak organisasi bisnis dan organisasi-organisasi lain, mencegah pelecehan seksual dan melakukan pembelaan terhadap korban pelecehan seksual menjadi tanggung jawab sumber daya manusia yang signifikan.

Dampak umum profesional, akademis, finansial, dan sosial pelecehan seksual meliputi:

- Mengurangi kinerja kerja.
- Peningkatan kemangkiran.
- Melanggar privasi kehidupan seseorang.
- Mengalami objektivikasi atau dipermalukan oleh penyelidikan dan gosip.
- Pencemaran nama baik dan reputasi.
- Kehilangan kepercayaan di lingkungan yang mirip dengan tempat pelecehan terjadi.
- Stres ekstrem terhadap kehidupan orang yang dilecehkan.

- Masalah kesehatan fisik dan mental yang disebabkan oleh pelecehan.
- Kehilangan referensi atau rekomendasi.
- Kehilangan pekerjaan, karier, atau pendapatan.

Undang-undang yang dirancang untuk melindungi para pekerja dari pelecehan seksual di tempat kerja terdapat di banyak negara termasuk Amerika Serikat, Kanada, Inggris, anggota-anggota Uni Eropa, Jepang, dan India. Berdasarkan undang-undang ini, pemberi kerja diwajibkan untuk melindungi karyawan dari perlakuan buruk berdasarkan gender mereka, dan diharuskan melakukan semua langkah pencegahan yang memungkinkan terhadap pelecehan seksual. Di samping itu, para majikan bertanggung jawab secara finansial untuk kasus-kasus kelakuan tidak senonoh.

Pelecehan Seksual adalah Pelanggaran Merugikan

Untuk menghindari masalah pelecehan seksual yang disebab–kan oleh satu atau lebih karyawan mereka, perusahaan harus melakukan upaya-upaya nyata untuk memastikan semua karya–wan—bukan hanya manajemen—mengerti, serta mematuhi hukum dan kebijakan yang berlaku. Kegagalan melakukan hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan mengeluarkan banyak uang. Misalnya, pada 1998, Mitsubishi Company menyelesaikan gugatan pelecehan seksual dengan menyetujui pembayaran $34 juta kepada 360 pekerja wanita yang dilecehkan di pabriknya di Normal, Illinois.

Para pekerja wanita melaporkan bahwa mereka disentuh oleh para pekerja pria, diajak melakukan hubungan seksual oleh para pengawas, dipanggil dengan kasar dan eksplisit secara seksual, diharuskan melihat grafiti pornografi di tembok, dan umumnya diperlakukan dengan buruk. Manajemen mengabaikan keluhan mereka.

Di Long Island, New York, beberapa karyawan wanita Smith Barney, salah satu perusahaan pialang saham terkemuka, menuduh para manajer mereka menciptakan lingkungan kerja yang tidak bersahabat dan ofensif. Mereka melaporkan bahwa ruang santai karyawan dijuluki ruangan "boom-boom" dan para karyawan pria melewati para wanita di sana dan menganggap itu "menyenangkan" untuk mengucapkan kata-kata berorientasi seksual.

Para pekerja wanita di kantor Smith Barney lainnya bergabung mengajukan *class action*. Pengadilan federal memerintahkan perusahaan untuk mengajukan klaim ke dewan arbitrase untuk menentukan berapa banyak masing-masing klaim individual yang harus dibayar. Selain itu, perusahaan diperintahkan untuk memulai sebuah progran pelatihan keragaman guna merekrut, melatih, dan mempromosikan para wanita dalam perusahaan. Total biayanya diperkirakan mencapai $15 juta.

Pengadilan di beberapa negara memutuskan bahwa perusahaan dapat dipaksa untuk membayar ganti rugi kepada para pekerjanya yang dilecehkan secara seksual oleh pengawas tingkat bawah, sekalipun jika perusahaan itu tidak tahu apa-apa soal pelecehan tersebut dan korban tidak mengadu.

Sebenarnya, Apa Itu Pelecehan Seksual?

Jika meminta layanan seksual dem*i mendapa*tkan perlakuan menguntungkan dalam pekerjaan, jelas merupakan bentuk pelecehan seksual. Definisi hukum pelecehan seksual meliputi rangkaian berbagai perbuatan yang lebih luas.

Setiap rayuan atau permintaan seksual yang tidak diinginkan untuk melakukan hubungan seksual atau segala tindakan bersifat seksual dianggap sebagai pelecehan jika mempunyai tujuan atau pengaruh secara substansial mengganggu lingkungan kerja seseorang atau menciptakan lingkungan kerja yang intimidatif, tidak menyenangkan, atau ofensif.

Perusahaan dapat melindungi diri dari dakwaan pelecehan seksual dengan menyatakan kepada semua karyawan bahwa perilaku seperti itu tidak akan ditoleransi, serta menetapkan dan mempublikasikan prosedur untuk menangani pengaduan. Seorang eksekutif senior harus mengelola kebijakan ini. Semua keluhan harus ditangani dengan cepat dan, jika terverifikasi, diperbaiki dengan cepat.

Diasumsikan, sebagian besar orang mempunyai akal sehat untuk menahan diri dari permintaan seksual eksplisit kepada sesama rekan kerja, dan sebagian besar memang begitu. Itulah sebabnya para peleceh seksual terhadap bawahan mereka menggunakan taktik yang jauh lebih halus. Ia mungkin memberikan komentar yang menyebabkan para pegawai lain diuntungkan dengan bersikap "lebih bersahabat". Kalau tidak begitu, ia mungkin mengucapkan sesuatu tentang daya tarik fisik

atau pakaian seseorang. Komentar-komentar itu bisa ditafsirkan sebagai pelecehan.

Apakah itu berarti bahwa setiap pujian yang diberikan oleh lawan jenis bisa ditafsirkan sebagai pelecehan? Tergantung pada apa yang kita katakan dan bagaimana mengatakannya. Komentar seperti, "Itu pakaian yang menarik", jauh berbeda dari komentar "Pakaian itu seksi." Pernyataan "Aku menyukai model rambut barumu" juga bisa diterima, tetapi pernyataan "Gaya rambutmu yang seperti itu membuatku terangsang", tidak bisa diterima.

Misalnya saja Randy, seorang "penjamah". Ketika menyalami orang, ia meraih tangan, menepuk bahu, dan memeluk mereka. Itulah caranya mengekspresikan diri, dan ia melakukan itu selama bertahun-tahun. Ia juga seorang pencium. Ia tidak mencium rekan-rekan prianya, tetapi ketika menyalami kolega-kolega wanitanya, ia sering mencium cepat pipi mereka. Randy terkejut ketika dipanggil ke kantor sumber daya manusia dan diberi tahu bahwa sebagian rekan kerja wanita di departemennya mengeluhkan pelukan dan ciumannya. Di mata Randy, tindakan itu adalah bentuk persahabatan tanpa maksud seksual, tetapi bagi para wanita yang melaporkan, tindakan tersebut tidak diinginkan.

Bahasa beracun menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan sekarang itu ilegal ... Persis seperti pelecehan seksual diputus oleh pengadilan sebagai menciptakan lingkungan kerja yang tidak enak, maka bahasa

beracun juga menghadapi tanggung jawab hukum yang sama. Perusahaan-perusahaan dituntut karena bahasa yang digunakan oleh bosnya.

— Art Bell, komentator TV —

Lingkungan Kerja Intimidatif dan Tidak Enak

Seperti sudah dibahas sebelumnya, menurut definisi legalnya, pelecehan seksual meliputi perbuatan yang menciptakan "lingkungan kerja yang tidak enak dan intimidatif".

Tim Ken, misalnya, terdiri dari para pria dan ketika ada dua orang wanita masuk ke dalam kelompoknya, sebagian pria tidak menyukai "gangguan" itu pada persahabatan maskulin mereka. Mereka membuat situasi tidak menyenangkan bagi staf wanita dengan mengucapkan kata-kata sindiran dan memberikan informasi yang salah sehingga mereka selalu melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Mereka mengesampingkan kedua wanita itu dari diskusi terkait pekerjaan. Di dalam tim tersebut memang tidak ada tindakan yang ditafsirkan bersifat "seksual", tetapi perilaku tersebut masih dapat dikategorikan sebagai pelecehan seksual. Para pria tersebut itu menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan kedua wanita tadi.

Tina bekerja di sebuah gudang, dan bahasa tidak senonoh yang digunakan sebagian pria menyinggung perasaannya. Ketika mengeluh, ia diberi tahu, "Begitulah cara orang-orang tersebut berbicara. Sebelum pekerja wanita bekerja di sini, mereka sudah berbicara seperti itu. Mereka tidak akan bisa berubah. Biasakan saja."

Hal tersebut bisa menjadi dasar hukum untuk sebuah keluhan karena orang mungkin mendapatkan bahasa yang meragukan itu menciptakan "lingkungan kerja yang ofensif". Harap dicatat, bahwa bahasa tidak perlu diucapkan. Lingkungan kerja yang tidak enak bisa diciptakan dengan email "lucu" bersifat kasar yang diedarkan di sekitar kantor. Jika menerima email semacam itu, kita harus segera mengingatkan pengirim bahwa pesan semacam itu tidak pantas dan tidak akan ditoleransi.

Pengiriman email ceroboh sudah menjadi salah satu ladang ranjau paling sering dalam penemuan perdata dan pidana. Kasus demi kasus, mulai dari penuntutan pidana hingga gugatan pelecehan seksual, telah tertambat pada email yang ceroboh.

— Kendall Coffey, Pengacara —

Mengelola Pelecehan dalam Pekerjaan

Jika kita menghadapi penggunaan bahasa yang tidak senonoh di tempat kerja, langkah pertama adalah berbicara dengan orang yang menggunakan bahasa tidak pantas itu. Secara diplomatis, tunjukkan bahwa perilaku itu tidak profesional dan menyinggung, baik wanita maupun pria, serta tidak pantas digunakan sebagai bahasa dalam lingkungan bisnis. Beri tahu pelaku bahwa perilaku semacam itu dapat menimbulkan masalah hukum bagi perusahaan dan bagi mereka sebagai individu. Katakan, jika mereka terus menggunakan bahasa jalanan, maka

mereka akan dikenakan tindakan disipliner yang sama seperti yang diterapkan pada pelanggaran peraturan pekerjaan lainnya.

Pelecehan di Luar Tempat Kerja

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengelola pelecehan seksual yang terkait dengan hubungan atau situasi pekerjaan, meskipun pelecehan tersebut terjadi di luar tempat kerja. Cathy bingung. Dennis, salah seorang rekan pria di departemennya, pergi beberapa kali bersama Diane, yang bekerja di departemen lain. Hubungan tersebut tidak pernah berkembang menjadi hubungan asmara, tetapi Diane terus meminta Dennis untuk pergi keluar bersamanya lagi. Dalam satu hari, Diane datang ke kantor Dennis untuk berbicara dengannya, walaupun Dennis tidak menyambut kunjungan Diane. Perhatian berlebihan dari Diane mengganggu pekerjaan Dennis, dan Dennis tidak berminat melihatnya. Suatu hari, ketika Diane mengunjungi Dennis, Cathy memanggil Diane dan mengatakan kepadanya bahwa kunjungan sosial semacam itu tidak diizinkan. Setelah itu, Diane memang tidak pernah kembali, tetapi mengganggu Dennis dengan meneleponnya terus-menerus setelah jam kerja.

Pelecehan tersebut memang berhenti di tempat kerja, tetapi perusahaan berkewajiban untuk menghentikan Diane agar tidak mengganggu Dennis karena mereka berdua bekerja di perusahaan yang sama. Cathy harus membicarakan situasinya dengan manajer Diane dan, jika perlu, dengan departemen

sumber daya manusia. Jika Diane meneruskan pelecehannya, maka perlu diambil tindakan disipliner yang sesuai.

Pelecehan Seksual oleh Bukan Karyawan

Misalkan, ada seorang wiraniaga yang menyampaikan lelucon tidak pantas kepada para pekerja wanita salah satu perusahaan. Sebagian dari mereka mungkin berpikir kalau wiraniaga tersebut lucu, tetapi kita melihat ekspresi jijik di wajah sebagian mereka. Memang tidak ada keluhan yang disampaikan, tetapi kita melihat bahwa perilaku tersebut menciptakan lingkungan kerja yang menyinggung. Wiraniaga itu tidak bekerja untuk perusahaan kita, tetapi kita tetap memiliki kewajiban untuk melakukan sesuatu.

Pemberi kerja bertanggung jawab atas perilaku ofensif semua karyawannya (terlepas dari apakah mereka dalam manajemen) bahkan bukan karyawan ketika pemberi kerja atau agen-agennya (yaitu kita, dalam hal ini) mengetahuinya atau seharusnya tahu tentang hal tersebut.

Jika mengetahui perilaku semacam itu, kita harus berbicara pada orang yang disasar perwakilan penjualan tersebut, dan katakan kepadanya untuk membicarakan masalah tersebut bersama perwakilan penjualan tersebut. Jika perilaku yang tidak diinginkan itu berlanjut, perusahaan mempunyai kewajiban untuk mengatakan kepada wiraniaga itu bahwa perusahaan tidak bisa melanjutkan bisnis dengannya.

Ingat, perusahaan kita tidak hanya bertanggung jawab ketika mereka mengetahui tentang suatu perilaku ofensif, tetapi juga ketika perusahaan seharusnya tahu tentang itu. Masalah ini pelik. Bagaimana kita harus mengetahui tentang segala sesuatu yang mungkin terjadi? Tentu saja kita tidak bisa, tetapi jika sangat perhatian, kita pasti tahu tentang apa yang sedang terjadi. Dalam contoh sebelumnya, jika kita tahu bahwa perwakilan penjualan yang datang mempunyai kecenderungan menggunakan bahasa yang tidak pantas dan menceritakan gurauan provokatif ketika mengajak makan siang, kita harus tahu tahu juga, mungkin saja dia melakukan hal yang sama saat berbicara dengan anggota staf lainnya.

Sepuluh Langkah Mencegah Tuduhan Pelecehan Seksual

Untuk mencegah persoalan bagi diri sendiri, rekan-rekan kerja, dan perusahaan itu sendiri, setiap organisasi harus:

1. Menetapkan sebuah kebijakan formal yang melarang pelecehan seksual. Caranya dengan mengindikasikan semua tindakan yang bisa ditafsirkan sebagai pelecehan secara jelas, dan menentukan langkah-langkah apa yang harus diambil karyawan jika mereka dilecehkan. Tunjuk seorang eksekutif senior untuk mengelola kebijakan ini.
2. Memublikasikan kebijakan tersebut melalui buletin, artikel-artikel dalam surat kabar perusahaan, rapat-rapat yang terjadwal secara reguler, dan program-program pelatihan.

3. Memudahkan berbagai permasalahan menjadi perhatian manajemen. Pasang pemberitahuan di seluruh kantor yang menjelaskan siapa yang harus ditemui dan bagaimana melakukannya. Pastikan semua karyawan tahu bahwa tidak akan ada pembalasan terhadap orang yang melaporkan, apa pun pangkat atau jabatannya.
4. Selidiki semua keluhan—tidak peduli betapa sepele dan tidak benarnya keluhan itu bagi kita. Simpan catatan tertulis semua temuan (termasuk memo, laporan wawancara, dan pernyataan dari pengadu, orang yang dituduh, dan saksi).
5. Jangan pernah menghentikan atau mengancam pelapor atau calon pengadu.
6. Jangan membuat keputusan terburu-buru. Analisis semua fakta. Konsultasilan pada pengacara, karena ada kemungkinan masalahnya akan sampai ke pengadilan.
7. Mengambil tindakan. Jika pengaduan itu benar, perbaiki situasinya. Tergantung pada kasusnya, ini termasuk meminta peleceh untuk meminta maaf, memerintahkan penghentian tindakan yang mengarah pada pengaduan, menyesuaikan gaji peleceh, mempromosikan atau mengubah kondisi kerja orang yang dilecehkan, serta, untuk pelanggaran yang mencolok atau diulang-ulang, pecat si peleceh.
8. Jika penyelidikan menemukan bahwa pengaduan tidak bisa dibenarkan, jelaskan kepada pengadu tentang keputusan tersebut dengan hati-hati dan diplomatis. Ingatlah bahwa jika ia tidak puas, tuntutan bisa diajukan ke lembaga pemerintah terkait atau dibawa ke pengadilan.

9. Jangan mencari jalan keluar yang mudah. Memindahkan pelaku pelecehan ke departemen lain mungkin menyelesaikan persoalan, tetapi jika si pelaku pelecehan mengulangi pelanggaran tersebut di departemen yang baru, situasinya akan bertambah buruk.
10. Jika keluhan formal disampaikan ke EEOC atau lembaga negara yang setara, meskipun kita merasa keluhan tersebut tidak berdasar, tangani itu dengan serius.

Dengan mengikuti sepuluh panduan ini, bukan saja kita akan mengurangi kemungkinan tuduhan pelecehan seksual yang diajukan terhadap perusahaan, namun juga akan meningkatkan moral karyawan karena mereka akan melihat bahwa kita menangani situasi ini dengan serius.

Karyawan Kerabat dan Diskriminasi Gender

Beberapa perusahaan mungkin merasa takut bahwa orang-orang yang memiliki hubungan dekat yang bekerja bersama akan menimbulkan komplikasi, mungkin melarang orangtua, anak-anak, saudara kandung, dan pasangan bekerja di departemen yang sama atau di posisi-posisi ketika mereka harus saling berhubungan.

Beberapa negara bagian melarang pemberi kerja mendiskriminasi orang yang menikah, tetapi undang-undang ini tidak mencakup selain hubungan suami istri, dan perusahaan dibiarkan menanganinya atas kebijaksanaan mereka sendiri. Ketika berkaitan dengan perkawinan, mungkin akan muncul

kompleksitas tambahan. Jika sebuah perusahaan melarang pasangan yang sudah menikah bekerja bersama dan dua anggota tim menikah, siapa yang harus keluar dari tim? Beberapa perusahaan mendasarkan kebijakan mereka pada pangkat (pasangan dengan pangkat yang lebih rendah keluar) atau gaji (pasangan yang gajinya lebih rendah keluar). Namun, karena pria berpotensi besar memiliki pangkat dan gaji yang lebih tinggi, maka kebijakan semacam ini sangat mendeskripsikan wanita. Cara terbaik menangani masalah ini adalah membiarkan pasangan menentukan siapa yang akan meninggalkan tim atau organisasi.

Mengatasi Perbedaan Generasi

Tenaga kerja saat ini mungkin terdiri dari empat generasi yang bekerja berdampingan, dan berhubungan satu sama lain mungkin menimbulkan tantangan. Setiap generasi memiliki pola pikir, gaya kerja, dan cara berkomunikasi yang unik. Oleh karena itu, bekerja dan berkomunikasi lintas generasi menjadi penting untuk membangun tim yang kohesif, produktif, dan sukses.

Sekarang mari kita pelajari masalah-masalah khusus yang kita hadapi ketika berinteraksi dengan generasi yang berbeda. Saat kita belajar berhubungan dan berkomunikasi secara lebih efektif satu sama lain, perbedaan dapat dipandang sebagai hal yang sehat dan memberikan peluang menarik untuk berkolaborasi dalam penyelesaian persoalan yang inovatif.

Menjembatani kesenjangan generasi berarti merepresentasikan dua ide sederhana: memahami dan menghormati perbedaan, serta belajar bagaimana berkomunikasi secara efektif.

— Ken Owens —

Kriteria Sukses Hubungan Lintas Generasi

Terkadang pandangan yang berbeda tentang pekerjaan dan kehidupan dari anggota kelompok generasi yang berbeda membuat hubungan menjadi sulit. Berikut beberapa saran untuk membantu kita mengatasi pepersepsi tersebut.

- Benar-benar tertarik pada perbedaan generasi. Pelajari pandangan berbagai generasi di luar pemikiran kita tentang masalah-masalah yang menjadi perhatian kita semua.
- Hindari menyimpan dendam gara-gara pertikaian dengan orang dari generasi lain.
- Fokuskan perhatian pada pemikiran, perasaan, dan perilaku.
- Kenali generasi kita sendiri. Akui bagaimana persepsi mempengaruhi perjumpaan kita.
- Memiliki perasaan positif terhadap generasi yang berbeda dari generasi kita.
- Waspadai dampak perilaku kita terhadap generasi lain.

Sikap, prinsip, dan konsep tertentu harus dipahami dan dilakukan secara konsisten untuk memastikan keberhasilan dan efektivitas dalam menghadapi orang yang berbeda dengan kita.

Generasi Kontemporer

Setiap generasi memiliki seperangkat nilai tersendiri yang di–kembangkan dari lingkungan sosial pada tahun-tahun pem–bentukannya. Generasi yang berbeda memiliki adat istiadat dan keyakinan yang berbeda mengenai keluarga, karier, ke–seimbangan kerja/hidup, pelatihan dan pengembangan, loya–litas, peran gender, lingkungan kerja, serta harapan pada para pemimpin. Para ahli demografi menamai generasi berbeda da–lam angkatan kerja ini sebagai Veteran, Baby Boomers, Gene–rasi X, dan Generasi Y.

Tidak semua orang sepakat tentang kapan setiap generasi dimulai, tetapi tahun-tahun yang diberikan di bawah umumnya direfleksikan oleh sebagian besar literatur. Dalam melihat kategori-kategori ini, kita harus berhati-hati untuk menghindari stereotip dan mengakui bahwa karakteristik yang diberikan adalah generalisasi; semua individu memiliki pengalaman unik dan mewujudkan kepribadian mereka sendiri, yang mungkin cocok atau tidak sesuai dengan pengelompokam generasi mereka.

Karakteristik Veteran

Veteran adalah orang yang lahir sebelum 1946. Hidup mereka dipengaruhi oleh Depresi Besar 1930-an dan Perang Dunia II dari 1939–1945. Mereka cenderung disiplin, menghormati hukum dan ketertiban, serta menyukai konsistensi. Generasi ini tidak nyaman dengan perubahan. Mereka mempunyai pandangan yang pasti tentang peran setiap gender, dan mereka

merasa nyaman dengan gaya manajemen komando-dan kontrol langsung-di tempat kerja. Sekarang ini, memang sudah banyak Veteran yang pensiun, tetapi ada banyak dari mereka yang masih bekerja.

Karakteristik Generasi Baby Boomers

Baby Boomers lahir antara 1946 dan 1964 dan memiliki populasi terbesar dari semua generasi. Pada masa mudanya mereka berpikiran terbuka dan memberontak, tetapi menjadi lebih konservatif di usia tiga puluhan dan empat puluhan. Bagi mereka, status pekerjaan dan sosial sangat penting, yang cenderung optimis, ambisius, dan loyal. Banyak yang percaya bahwa pekerjaan adalah "untuk hidup". Mereka menciptakan konsep "workaholic" dan "superwoman".

Karakteristik Generasi X

Generasi X lahir antara 1965 dan 1979. Mereka biasanya dibesarkan oleh orangtua yang bekerja, terpapar pada penitipan anak, mengalami perceraian, dan dikenal sebagai "anak yang kurang perhatian". Mereka adalah generasi berpendidikan dengan anggota-anggotanya yang memiliki kualifikasi pendi–dikan tinggi, banyak akal, individualistis, mandiri, dan skeptis terhadap otoritas. Berbeda dengan *Baby Boomers*, mereka tidak berharap memiliki karier jangka panjang dengan satu majikan, tidak mengharapkan manfaat dari loyalitas perusahaan, dan tidak tertarik pada simbol status.

Di tempat kerjanya, mereka berfokus pada hubungan, hasil, hak-hak, dan keterampilannya. Mereka cenderung sering berganti pekerjaan bahkan meninggalkan pekerjaan jika sudah merasa tidak senang. Mereka sering bertanya "Apa untungnya bagi saya?" Mereka adalah pria dan wanita yang pada saat penulisan buku ini sedang bergerak atau maju dalam kariernya.

Karakteristik Generasi Y

Generasi Y (juga dikenal sebagai Generasi Net atau Milenial) lahir antara 1980 dan 1995. Mereka sangat paham teknologi dan merasa nyaman dengan kelompok-kelompok yang berbeda etnis. Nilai-nilai mereka serupa dengan yang dimiliki Generasi Veteran dalam hal optimistis, percaya diri, dan mudah bergaul, serta memiliki moral yang kuat dan kesan tanggung jawab.

Para anggota Generasi Y bukan orang-orang yang loyal pada merek, kecepatan Internet telah membuat Generasi Net ini fleksibel, serta bisa berubah dalam fashion dan kesadaran gaya. Mereka yang berada dalam kelompok ini memiliki praktik dan harapan yang berbeda tentang komunikasi dibandingkan dengan anggota generasi lain. Mereka mengharapkan fleksibilitas di tempat kerja dan kemungkinan besar berpindah kerja lebih sering daripada Generasi X.

Sarana komunikasi mereka melalui komunitas online dan media sosial seperti Twitter dan Facebook daripada bertemu secara pribadi dengan teman-temannya dan mengembangkan hubungan. Mereka mampu menjadi bagian komunitas besar

dan mempunyai kolaborasi berskala besar menggunakan Internet tanpa mengenal anggota kelompok lainnya secara pribadi. Mereka mungkin tidak bekerja dengan baik di bidang-bidang seperti berbicara di depan publik.

Tip Komunikasi untuk Berhubungan dengan Generasi-generasi yang Berbeda

- Terus ikuti mereka.
- Langsung pada maksudnya dan jangan buang waktu mereka.
- Gunakan bahasa inklusif (misalnya, "kami, kita") dan bahasa yang lebih formal untuk membangun kepercayaan.
- Jagalah mereka agar selalu tahu informasi terbaru tentang perusahaan dan proyek-proyek, serta prakarsa mutakhir.
- Artikulasikan bagaimana mereka bisa berkontribusi bagi tujuan-tujuan strategis jangka panjang.
- Untuk insentif, imbalan tradisional sering kali menjadi motivator terbaik.
- Untuk berkomunikasi, lebih baik gunakan pendekatan personal daripada email, kotak surat, dan faks.
- Kata-kata adalah kebenaran absolut. Pastikan kata-kata dan bahasa tubuh kita sejalan.
- Jangan harap mereka berbagi pemikirannya sampai kepercayaan terbangun.

Berkomunikasi dengan Boomers

- Perlakukan setiap individu sebagai pribadi yang unik.
- Berbicaralah secara terbuka, jujur, dan langsung.
- Berikan pengakuan publik.
- Libatkan mereka dalam pengambilan keputusan, serta ciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan konsensual.
- Tunjukkan fleksibilitas.
- Apresiasi etos kerja mereka yang kuat, kesediaan untuk bekerja berjam-jam, dan hasrat akan peluang untuk membuktikan diri mereka.
- Bicaralah dalam gaya terbuka dan langsung, serta dengan banyak bahasa tubuh.
- Jawab pertanyaan dengan jujur dan menyeluruh, serta mendetail.
- Jangan gunakan bahasa yang mengontrol dan manipulatif.
- Mintalah atau sediakan opis-opsi untuk menunjukkan fleksibilitas dalam pemikiran kita.
- Gunakan komunikasi tatap muka atau elektronik.

Berkomunikasi dengan Generasi X

- Beri mereka peluang untuk menjadi kreatif dalam caranya menyelesaikan tugas dan tujuan mereka.
- Biarkan mereka menangani banyak proyek dan berdayakan untuk memprioritaskan sendiri proyek-proyek itu sehingga mereka merasa memegang kontrol.

- Berikan kepada mereka peluang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan beragam tanggung jawab.
- Gunakan umpan balik yang konstruktif dan langsung dalam bahasa mereka.
- Buat mereka merasa seperti orang yang berbagi informasi.
- Dengarkan dengan penuh perhatian dan hargai pendapat mereka.
- Sampaikan dengan singkat dan ringkas untuk menarik perhatian mereka
- Gunakan gaya langsung untuk menyampaikan fakta.
- Berikan tantangan dan minta masukan dari mereka.
- Bagilah informasi dengan mereka seketika dan sering.
- Gunakan gaya komunikasi informal.
- Dengarkan dan tunjukkan rasa hormat atas pendapat mereka.
- Gunakan email sebagai alat komunikasi utama.

Berkomunikasi dengan Generasi Y

- Biarkan kata-kata melukiskan gambaran visual untuk menginspirasi, memotivasi, dan membuat mereka tetap fokus.
- Jangan merendahkan; tunjukkan penghormatan melalui bahasa kita.
- Berlatihlah untuk terus mencari umpan balik mereka.

- Gunakan humor.
- Dorong mereka untuk berpikir *out of the box* dan tantang mereka untuk mengeksplorasi jalan atau opsi baru.
- Bantulah mereka untuk memahami manfaat pribadi dari sebuah tugas atau tujuan.
- Fokuslah pada tujuan pribadi mereka dan cobalah merangkai tujuan-tujuan itu ke dalam pekerjaan.
- Beri mereka peluang yang akan meningkatkan pertumbuhan, kekuasaan, dan tanggung jawab personalnya.
- Delegasikan pekerjaan yang menantang dan penting bagi mereka, serta pastikan bahwa mereka memahami pekerjaan tersebut akan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan atau departemen.
- Tunjukkan rasa hormat dan beri mereka sebuah lingkungan yang membutuhkan umpan timbal balik.
- Dorong mereka untuk berpikir *out of the box*.
- Gunakan email, SMS, pesan instan, dan pesan suara sebagai alat komunikasi utama.

Tidak seorang pun menjadi tua karena menjalani sejumlah tahun. Kita menjadi tua karena meninggalkan cita-cita kita. Tahun-tahun mungkin membuat kulit menjadi keriput, tetapi menyerah akan mengerutkan jiwa.

— Sameul Ullman —

Pesan yang Memotivasi Generasi

Tanpa memandang generasi seseorang, setiap orang menyukai apresiasi, pujian, dan pengakuan yang tulus. Kita perlu memberikan apresiasi yang bermakna bagi para anggota sebuah kelompok tertentu, atau apresiasi itu akan dipandang tidak tulus. Dengan mengidentifikasi ciri-ciri atau nilai-nilai yang penting bagi individu dan membiarkan mereka tahu, dalam pengertiannya, bagaimana usahanya memengaruhi orang lain berdasarkan apa yang dinilai, dan pesan-pesan terima kasih akan menimbulkan dampak besar. Berikut beberapa saran untuk mencapai tersebut:

1. Katakan kepada para anggota staf dengan tepat apa yang kita kagumi. Bersikaplah spesifik. Daripada mengatakan, "Pekerjaan Anda bagus", katakan, "Program yang Anda rancang adalah faktor utama dalam keberhasilan pelaksanaan proyek."
2. Jelaskan kenapa kita mengungkapkan terima kasih untuk usaha khusus dan bukti yang kita miliki untuk mendukungnya. (Ini memberikan kredibilitas apresiasi kita dan membedakannya dari penjilatan.) "Alasan saya mengatakan itu adalah ..."
3. Ajukan pertanyaan tentang kontribusi seseorang atau dekati pencapaian yang dibicarakan. Dengan melakukan hal tersebut akan membuatnya berbicara dan mendorong interaksi.

Para pemimpin yang memahami kondisi yang membentuk setiap generasi, serta nilai-nilai dan keyakinan yang mengalir dari kondisi tersebut, akan memiliki seperangkat alat yang berguna dalam menciptakan hubungan dan tim yang kuat untuk menyelesaikan sesuatu.

— Ken Owens, Tellabs —

Kesalahpamahan dalam Berpkir di Antara Generasi

- Semua orang sama saja—tidak seorang pun ingin memberikan semuanya pada organisasi.
- Semua orang menginginkan hal yang berfungsi sama—tidak semua orang memiliki dorongan untuk kekuasaan, status, dan uang.
- Semua orang ingin dipromosikan—banyak ora*ng yang mencari pengakuan daripada promosi.*
- Semua orang ingin menjadi manajer—banyak karyawan berbakat yang tidak berhasrat menjadi manajer.
- Semua orang ingin memenuhi harapan kita.

Setiap generasi memiliki persamaan dalam hal ingin dibayar dengan wajar dan dihormati, namun, setiap generasi merespons praktik-pra*ktik ma*najerial dan pendekatan kepemimpinan dengan cara yang berbeda.

Menyampaikan Umpan Balik Konstruktif

Menyampaikan kritik atau umpan balik yang bisa didengar, diterima, dan ditindaklanjuti adalah keterampilan penting untuk

berhasil mengelola lintas generasi. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan dalam produktivitas bergantung pada umpan balik yang akurat dan relevan, yang disampaikan secara konstruktif. Namun, kebanyakan orang menyampaikan umpan balik dengan cara yang sama dan gagal berhubungan dengan individu. Intinya adalah bahwa umpan balik yang konstruktif mengarah pada peningkatan kinerja. Tantangannya adalah mempelajari cara menyampaikannya dengan cara yang akan digabungkan dalam pekerjaan karyawan.

Menargetkan Umpan Balik pada Setiap Generasi

Penelitian menunjukkan bahwa generasi yang berbeda memandang umpan balik dengan cara berbeda.

- Veteran: "Tidak ada berita adalah berita bagus." Veteran tidak mencari atau mengharapkan umpan balik, tetapi mengapresiasi pengakuan bahwa mereka sudah membuat perbedaan.
- Boomers: "Setahun sekali, sampaikan umpan balik dan laporkan dalam bentuk tulisan." *Boomers* tidak mengharapkan umpan balik, terutama umpan balik positif, keculi untuk tinjauan tahunan.
- Generasi X: "Maaf menginterupsi, tetapi bagaimana yang saya lakukan?" Generasi X memerlukan umpan balik untuk memastikan bahwa mereka berada di jalur yang tepat dan tetap termotivasi.

- Generasi Y: "Umpan balik ketika saya menginginkannya, saat menekan tombol." Generasi Y terbiasa dengan umpan balik, masukan, dan pujian terus-menerus. Mereka perlu mengetahui apakah yang dilakukan benar atau salah.

Mengelola Anggota Staf yang Lebih Tua

Para pengawas dan manajer yang lebih muda sering memikirkan bagaimana anak buah mereka yang lebih tua diawasi oleh seseorang yang lebih muda dan sering kali kurang berpengalaman dibanding mereka. Hal yang penting untuk diketahui adalah sebagian besar orang akan mengambil isyarat mereka dari kita sebagai pemimpin. Jika kita tampak ragu-ragu atau mengkhawatirkan tentang perbedaan usia, maka orang tersebut akan mengetahuinya, dan hal tersebut juga akan menjadi kekhawatiran mereka. Jika kita bertindak seolah-olah hal tersebut bukanlah sebuah masalah, maka itu tidak akan menjadi masalah bagi sebagian besar (atau dengan keberuntungan, semua) orang-orang kita. Jadi kuncinya adalah memasukkan diri kita dalam kerangka pikiran untuk memercayai bahwa usia bukanlah masalah dan merasa nyaman dengan otoritas kita.

Kita juga harus berpikir tentang bagaimana menampilkan diri sendiri. Kita harus menghindari menggunakan bahasa, perangai, atau nada suara yang secara tidak sengaja menyebarkan aura "Saya muda, tidak berpengalaman, atau tidak percaya diri." Kita harus menunjukkan dengan tindakan-tindakan kita mampu meminta masukan orang lain, tetapi di akhir

proses, merasa nyaman untuk membuat keputusan kita sendiri. Kita harus belajar memberikan umpan balik tanpa terdengar gelisah atau defensif.

Sejak awal, kita harus melakukan upaya bersama untuk mendidik atau mengelola dengan baik bagaimana memberikan umpan balik; menetapkan tujuan dan membuat orang bertanggung jawab atas tujuan tersebut; menangani permasalah kinerja; mengembangkan pekerja-pekerja yang baik; serta menjalankan otoritas tanpa menjadi tiran yang tidak masuk akal atau seorang penurut.

Usia adalah peluang tidak kurang,
Dari kemudaan itu sendiri, walaupun dalam pakaian lain,
Dan ketika temaram malam memudar, langit dipenuhi bintang-bintang,
tak terlihat di siang hari.
— Henry Wadsworth Longfellow —

Melatih Kembali Pekerja yang Lebih Tua

Apakah pekerja berusia tua dapat dilatih kembali dengan teknologi yang terus-menerus berubah saat ini? Banyak pengawas—dan bahkan pekerja itu sendiri—percaya bahwa orang yang lebih tua tidak dapat mengubah metode kerja lama mereka dan tidak bisa dikembangkan menjadi pekerja produktif menggunakan metode baru.

Ketika Chelsesa, seorang pengawas departemen hubungan masyarakat mendengar bahwa mereka sedang menggantikan buletin elektronik dengan pembaruan situs web, ia sangat khawatir. Beberapa rekannya masih muda dan bisa dilatih dengan mudah untuk mengunggah pembaruan dalam HTML. Namun, bagaimana dengan stafnya yang lebih tua, seperti Jeannette? Ia sudah menggunakan metode email selama sepuluh tahun, dan dan sekarang sudah berusia 50 tahun! Chelsea khawatir bahwa Jeanette dan sebagian rekannya yang lain tidak bisa mempelajari sesuatu serumit HTML. Semua orang tahu "Anda tidak bisa mengajari trik baru pada anjing tua."

Cara berpikir Chelsea menyebabkan kecemasan besar bagi orang yang lebih tua dan para pengawas mereka. Ide bahwa ada batasan usia terhadap kemampuan untuk belajar sama sekali tidak masuk akal. Orang dari usia berapa pun dapat belajar—jika mereka memiliki kecedasan dasar dan hasrat untuk itu. (Perhatikan bahwa orang-orang tua itu sendiri sering khawatir dengan kemampuan mereka untuk mempelajari meto–de atau pendekatan baru. Dengan kekhawatiran yang sama, jenis kekhawatiran Chelsea juga dimiliki oleh orang seperti Jeannette, yang percaya bahwa mereka tidak akan dapat belajar menggunakan teknologi baru. Sampai sikap ini diatasi, sangat kecil kemungkinannya para pekerja tua semacam itu bisa dilatih dengan sukses.)

Sebuah studi baru-baru ini yang dilakukan oleh American Association of Retired People menunjukkan bahwa para mana–jer di sebagian besar perusahaanmerasa khawatir dengan

kemampuan pekerjanya yang berusia tua untuk mengikuti perubahan dan perkembangan di bidang mereka, tetapi kebanyakan perusahaan tidak berbuat banyak mengenai hal ini. Sementara 55% individu yang diteliti percaya bahwa pelatihan akan efektif bagi para pekerja lebih tua, hanya 29% dari mereka yang diberi program pelatihan semacam itu.

Salah satu perusahaan yang benar-benar melatih orang yang lebih tua adalah General Electric. Perusahaan ini melaporkan bahwa di salah satu fasilitasnya, setiap tahunnya melatih sekitar 1.100 insinyur dan teknisi dalam teknologi baru, dan sekitar sepertiga dari orang-orang yang dilatih itu berusia lebih dari 50 tahun. Sebagian mengambil kursus tepat sebelum mereka pensiun.

Sebagian manajer perusahaan khawatir dengan biaya pelatihan seluruh staf. Kenapa memedulikan pelatihan untuk pekerja yang lebih tua ketika mereka akan pensiun dalam beberapa tahun? Sikap ini picik. Peningkatan kamampuan dan produktivitas seseorang, bahkan hanya untuk beberapa tahun, biasanya membenarkan biaya pelatihan semacam itu. Tidak hanya pekerja yang lebih tua terstimulasi, tetapi para karyawan yang lebih muda melihat bahwa perusahaan peduli dengan semua anggota stafnya, dan seiring berjalannya waktu, mereka juga akan terus dilatih dan dihargai.

Bangun Kepercayaan Diri pada Pekerja Lansia

Bagaimana perasaan Jeannette? Dalam perusahaannya, ia adalah salah satu penulis hubungan masyarakat terbaik. Ia pun bangga dengan pencapaian ini. Sekarang, tugas utamanya diambil alih dan ia harus belajar sebuah program yang sama sekali baru. Seperti yang semua orang tahu, situs web adalah untuk orang muda.

Jeannette perlu bantuan untuk mengatasi ketakutannya agar ia bisa memulainya dengan benar. Rekan-rekan yang lain selalu menghormatinya, dan kini mereka akan lebih terampil dari dirinya.

Pengawas dan orang lain yang terlibat dalam pelatihan harus mengerti situasi Jeannette dan membuat upaya khusus untuk membangun kepercayaan dirinya. Sebelum pelatihan dimulai, mereka harus meluangkan waktu dengan Jeannette untuk mendiskusikan bagaimana pelatihan akan dilakukan. Kita harus mencari tahu apa yang menjadi kekhawatiran utamanya. Kita mungkin bisa memperkuat konsep bahwa orang yang lebih tua bisa belajar dengan memberinya contoh beberapa orang dalam kelompok usianya yang menguasai penggunaan HTML dengan mudah. Yakinkan dirinya bahwa kita percaya akan kemampuannya. Untuk melakukan ini kita harus menunjukkan kemiripan antara metode lama dan metode baru. Tunjukkan bahwa pelatihan dilakukan dengan cara yang positif. Tidak ada yang akan dilakukan untuk mempermalukannya. Di atas semua itu, kita harus bersabar dan tidak menyerah, atau membiarkannya menyerah dengan mudah.

Pelatih

Kita harus bertindak sebagai pelatih—bukan seperti kepala sekolah, yang mengajar, menilai, meluluskan dan tidak meluluskan siswa. Seperti pelatih yang baik sebuah tim atletik, kita harus mendemonstrasikan, mengamati dan berkomentar, serta melakukan percakapan yang memberi semangat dan mengakui setiap peningkatan.

Mentor

Terkadang salah seorang rekan kerja yang dilatih lebih sukses dari pengawas yang membantu proses pelatihan. Chelsesa sudah mengerahkan upaya untuk mengatasi penolakan Jeannette pada pelatihan, tetapi hal tersebut tidak berhasil sampai salah satu teman Jeannette ikut campur.

Michelle, rekan hubungan masyarakat yang lain, tidak jauh lebih muda dari Jeannette. Ia tidak memiliki keraguan bahwa dirinya bisa belajar menggunakan komputer dan menjadi salah satu orang pertama di departemen yang melakukannya. Chelsea meminta Michelle untuk menjadi mentor Jeannette. Michelle meyakinkan Jeannette bahwa jika dirinya, di usianya sekarang, bisa belajar menggunakan HTML, maka tidak ada alasan bagi Jeannette untuk tidak melakukannya. Dengan dorongan terus-menerus, menunjukkan kepadanya trik-trik kecil yang membuatnya belajar, dan yang paling penting, dengan tidak pernah menghentikan dukungannya, pelan-pelan Michelle membantu Jeannette meraih kepercayaan diri yang diperlukannya.

Berikan Penguatan Positif

Dale Carnegie mengatakan, "Pujilah sedikit peningkatan dan setiap peningkatan. Bersungguh-sungguhlah dalam apresiasi Anda dan bermurah hatilah dalam pujian Anda." B. F. Skinner, psikolog behavioral terkenal, membuktikan dalam eksperimennya bahwa ketika orang dipuji untuk kesuksesannya, bukannya dikritik karena kesalahannya, mereka berpeluang lebih besar untuk sukses. Dengan memberikan dorongan, dukungan, dan pujian kepada para pekerja yang lebih tua atas pencapaiannya, mereka akan sukses. Mereka juga akan menunjukkan kepada rekan-rekannya yang berusia tua bahwa meskipun mereka tidak bisa mengajar anjing tua trik baru, tetapi hal tersebut tidak berlaku untuk menusia.

Ringkasan

- Pelecehan seksual tidak terbatas pada permintaan untuk tindakan seksual. Pelecehan juga meliputi membiarkan penciptaan lingkungan kerja yang tidak enak atau ofensif terhadap pegawai-pegawai karena gender mereka.
- Buatlah semua pegawai mengerti kebijakan kita yang melarang pelecehan seksual dan tentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk menyampaikannya kepada manajemen.
- Para manajer bisa dianggap bertanggung jawab atas pelecehan seksual di departemen mereka bukan saja jika mengetahui pelecehan itu dan gagal mengambil tindakan,

tetapi bahkan jika mereka tidak tahu tentang pelecehan itu, jika secara masuk akal mereka seharusnya tahu.

- Waspadalah. Ikuti sepuluh langkah untuk mencegah tuduhan pelecehan seksual yang tercantum dalam bab ini.
- Saat ini, para pekerja terdiri atas empat generasi yang bekerja berdampingan dan berhubunga satu sama lain. Hal ini mungkin menghadirkan sebuah tantangan.
- Para demograf memberi nama generasi-generasi yang berbeda dalam angkatan kerja ini sebagai Veteran (lahir sebelum 1945), Baby Boomers (1946-1964), Generasi X (1965-1979), dan Generasi Y (1980-1995).
- Kita harus cermat untuk menghindari stereotip dan menyadari bahwa meskipun karakteristik setiap generasi yang tercantum dalam bab ini adalah generalisasi, masing-masing individu mewujudkan kepribadiannya sendiri, yang mungkin atau tidak sesuai dengan kepribadian kelompok generasinya.
- Baca kembali tip komunikasi dalam bab ini agar dapat berkomunikasi dengan setiap kelompok generasi secara efektif. Kita harus memahami bagaimana mereka bertindak dan bereaksi terhadap apa yang kita katakan.
- Jangan berasumsi bahwa para anggota sebuah generasi yang berbeda berpikir seperti kita. Dengarkan, amati, dan berinteraksilah dengan mereka untuk menjelaskan apa yang memotivasi dan yang menghentikan mereka.

- Peningkatan produktivitas bergantung pada umpan balik yang akurat dan relevan yang disampaikan secara konstruktif. Tantangannya adalah mempelajari cara menyampaikannya yang disesuaikan dengan gaya komunikasi yang disukai setiap generasi.
- Para pengawas dan manajer yang lebih muda sering memikirkan tentang bagaimana perasaan anak buah yang lebih tua ketika diawasi oleh mereka. Kita harus menghindari penggunaan bahasa, perangai, atau nada suara yang secara tidak sadar mengomunikasikan bahwa "Saya muda, tidak berpengalaman, atau kurang percaya diri." Kita harus menunjukkan dengan tindakan-tindakan bahwa kita mampu meminta masukan orang lain, tetapi dengan nyaman membuat keputusan kita sendiri. Kita harus belajar memberikan umpan balik tanpa terdengar gelisah dan defensif.
- Para pekerja yang berusia tua bisa dilatih. Dengan memberi mereka dorongan, dukungan, dan pujian atas pencapaiannya, mereka akan berhasil dan menjadi teladan bagi rekan-rekan kerja tua lainnya.

Lampiran A
Tentang Dale Carnegie

Dale Carnegie adalah seorang pelopor dalam bidang yang kini disebut gerakan potensial manusia. Berbagai pengajaran dan tulisan-tulisannya membantu orang di seluruh dunia menjadi individu-individu yang percaya diri, menarik, dan berpengaruh.

Pada 1912, Carnegie memberikan kursus public speaking pertamanya di YMCA di New York City. Seperti dalam sebagian besar kursus public speaking yang diberikan saat itu, Carnegie mengawali kelas dengan kuliah teoretis, tetapi dengan cepat ia memperhatikan bahwa para peserta tampak jemu dan gelisah. Sesuatu harus dilakukan.

Dale menghentikan kuliahnya. Setelah itu, menunjuk seseorang di deretan belakang, memintanya berdiri, dan menyampaikan latar belakangnya. Ketika mahasiswa itu selesai, dia meminta mahasiswa lain untuk menerangkan tentang dirinya sendiri, dan seterusnya sampai semua orang di kelas menyampaikan pembicaraan singkat. Dengan dorongan teman-teman sekelas mereka dan bimbingan dari Carnegie, semua orang berhasil mengatasi ketakutan dan menyampaikan pembicaraan yang memuaskan. "Tanpa mengerti apa yang saya lakukan," Carnegie menceritakan di kemudian hari, "saya menemukan metode terbaik menaklukkan rasa takut."

Kursusnya menjadi begitu populer sehingga ia diminta memberikan kursus di kota-kota lain. Seiring berlalunya waktu, ia terus meningkatkan konten kursus. Dale tahu bahwa para mahasiswa paling tertarik pada peningkatan hubungan antarpersonal mereka. Hal tersebut menyebabkan bergesernya penekanan kursus dari public speaking ke bergaul secara lebih baik dengan orang lain. Pembicaraan menjadi sarana untuk mencapai suatu tujuan dan bukan tujuan itu sendiri.

Di samping apa yang dipelajari dari para mahasiswanya, Carnegie terlibat dalam penelitian ekstensif tentang pendekatan pada kehidupan yang sukses bagi pria dan wanita. Ia menyertakan semua itu dalam pelajaran-pelajaran di kelas. Ini mendorong dilakukannya penulisan bukunya yang paling terkenal, How To Win Friends and Influence People (Bagaimana Mencari Kawan dan Memengaruhi Orang Lain).

Buku ini mendadak menjadi buku terlaris dan sejak penerbitannya pada 1936 (dan edisi revisinya pada 1981) sudah lebih dari 20 juta eksemplar yang terjual. Buku ini sudah diterjemahkan ke 36 bahasa. Pada 2002, How to Win Friends and Influence People dinobatkan sebagai *#1 Business Book of the 20th Century.* Pada 2008, Majalah Fortune mencantumkannya sebagai salah satu dari tujuh buku yang harus dimiliki setiap pemimpin di rak bukunya. Bukunya yang berjudul How To Stop Worrying and Start Living, yang ditulis pada 1948, juga terjual jutaan eksemplar dan diterjemahkan ke dalam 27 bahasa.

Dale Carnegie meninggal dunia pada 1 November 1955. Sebuah obituari di sebuah surat kabar Washington merangkum

kontribusinya kepada masyarakat: "Dale Carnegie tidak memecahkan satu pun misteri alam semesta. Namun, mungkin, lebih dari siapa pun pada generasinya, dirinya membantu umat manusia belajar bagaimana bergaul dengan baik—yang kadang-kadang merupakan sesuatu yang paling dibutuhkan."

Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.:

Didirikan pada 1912, Dale Carnegie Training sudah berkembang dari keyakinan seorang manusia dalam kekuasaan peningkatan diri menjadi perusahaan pelatihan berbasis kinerja dengan kantor-kantor di seluruh dunia. Perusahaan ini berfokus pada memberikan orang-orang bisnis peluang untuk mempertajam keterampilan dan meningkatkan kinerja mereka guna membangun hasil-hasil positif, mantap, dan menguntungkan.

Kumpulan pengetahuan orisinal Dale Carnegie terus-menerus diperbarui, diperluas, dan disempurnakan melalui pengalaman bisnis bernilai selama hampir satu abad. Ke-160 Waralaba Dale Carnegie di seluruh dunia menggunakan pelatihan dan layanan konsultasi mereka dengan perusahaan-perusahaan dari segala ukuran di semua segmen bisnis untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja. Hasil dari pengalaman global koletif ini adalah memperluas sumber daya ketajaman bisnis yang terus berkembang yang diandalkan klien kami untuk mendorong hasil bisnis.

Berkantor di Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training diwakili di seluruh 50 negara bagian Amerika Serikat dan di lebih 75 negara. Lebih dari 2.700 instruktur hadir di program-

program Dale Carnegie Training di lebih dari 25 bahasa. Dale Carnegie Training berdedikasi melayani komunitas bisnis di seluruh dunia, bahkan, sekitar 7 juta orang sudah mengikuti Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training menekankan prinsip dan proses praktis dengan merancang program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, dan praktik yang mereka butuhkan untuk menambah nilai bisnis. Menghubungkan solusi yang telah terbukti dengan tantangan dunia nyata, Dale Carnegie Training diakui secara internasional sebagai pemimpin dalam mewujudkan yang terbaik dalam diri manusia.

Di antara para lulusan program ini adalah para CEO perusahaan besar; pemilik dan manajer bisnis dari berbagai ukuran dan setiap aktivitas komersial dan industri, serta para pemimpin legislatif dan eksekutif pemerintah; serta individu yang tidak terhitung jumlahnya yang hidupnya telah diperkaya oleh pengalaman.

Dalam survei global berkelanjutan tentang kepuasan pelanggan, 99% lulusan Dale Carnegie Training mengungkapkan kepuasan dengan pelatihan yang mereka terima.

Lampiran B

Prinsip-prinsip Dale Carnegie

- Menjadi orang yang bersahabat
- Jangan mengkritik, mengutuk atau mengeluh.
- Berikan apresiasi yang jujur dan tulus.
- Bangkitkan dalam orang lain keinginan kuat.
- Berempati pada orang lain.
- Tersenyumlah.
- Ingatlah bahwa nama seseorang bagi orang itu adalah suara termanis dalam bahasa apa pun.
- Jadilah pendengar yang baik. Doronglah orang lain untuk berbicara tentang diri mereka.
- Bicaralah tentang minat orang lain.
- Buatlah orang lain merasa penting—dan lakukan itu dengan tulus.
- Untuk mendapatkan yang terbaik dari sebuah argumen—hindari itu.
- Tunjukkan rasa hormat terhadap pendapat orang lain. Jangan pernah mengatakan kepada seseorang bahwa dia salah.
- Jika Anda salah, akui dengan cepat, dan tegas.
- Mulailah dengan cara yang bersahabat.

- Buatlah orang lain mengatakan "ya" seketika.
- Biarkan orang lain yang berbicara banyak.
- Biarkan orang lain merasa bahwa idenya adalah miliknya.
- Usahakan dengan jujur melihat segala sesuatu dari sudut pandang orang lain.
- Bersimpati dengan ide dan keinginan orang lain.
- Serukan motif-motif yang lebih mulia.
- Dramatisasi ide-ide Anda.
- Lempar tantangan.
- Mulailah dengan pujian dan apresiasi yang jujur.
- Menyoroti kesalahan orang secara tidak langsung.
- Bicarakan tentang kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
- Ajukan pertanyaan bukannya memberi perintah langsung.
- Biarkan orang lain menyelamatkan mukanya.
- Pujilah perbaikan sekecil apa pun dan pujilah setiap perbaikan. Jadilah "tulus dalam persetujuan Anda dan bermurah hatilah dalam pujian Anda."
- Beri orang lain reputasi yang baik untuk dijunjung.
- Gunakan dorongan. Buatlah kesalahan tampak mudah dikoreksi.
- Buatlah orang lain bahagia melakukan hal yang Anda sarankan.

- Prinsip-prinsip Fundamental Mengatasi Kekhawatiran
- Hiduplah dalam "kompartemen hari itu saja".
- Bagaimana menghadapi masalah:

  Tanyakan pada diri Anda sendiri, "Hal terburuk apa yang mungkin terjadi?"

  Bersiaplah menerima yang terburuk.

  Berusahalah memperbaiki yang terburuk.

  Ingatkan diri Anda tentang harga yang terlalu tinggi yang bisa Anda bayar untuk kecemasan sehubungan dengan kesehatan Anda.

Teknik-teknik Dasar dalam Menganalisis Kekhawatiran

- Kumpulkan semua fakta.
- Pertimbangkan semua fakta—lalu buatlah keputusan.
- Setelah keputusan dibuat, laksanakan!
- Tulis dan jawab pertanyaan-pertanyaan berikut.
- Apa masalahnya?
- Apa penyebab masalah itu?
- Apa kemungkinan solusinya?
- Apa kemungkinan solusi terbaiknya?
- Hancurkan Kebiasaan Khawatir sebelum itu Menghancurkan Anda
- Teruslah sibuk.
- Jangan ribut tentang hal-hal sepele.
- Gunakan hukum rata-rata untuk menyingkirkan kekhawatiran Anda.

- Bekerja samalah dengan yang tak terhindarkan.
- Tetapkan seberapa banyak kecemasan sesuatu dan tolaklah untuk memberikannya lebih banyak.
- Jangan khawatir tentang masa lalu.
- Pelihara Sikap Mental yang Akan Memberi Anda Kedamaian dan Kebahagiaan.
- Isilah pikiran Anda dengan pikiran kedamaian, keberanian, kesehatan dan harapan.
- Jangan pernah mencoba membalas dendam dengan musuh Anda.
- Harapkan rasa tidak berterima kasih.
- Hitunglah berkat Anda—bukan masalah Anda.
- Jangan meniru orang lain.
- Usahakan mendapatkan manfaat dari kerugian Anda.
- Ciptakanlah kebahagiaan bagi orang lain.

Kesuksesan dalam karier seseorang itu dinamis — tidak statis. Entah tujuan kita adalah mempertahankan kesuksesan saat ini, membangun kesuksesan berkelanjutan, atau naik ke kesuksesan yang lebih besar lagi, kita tidak hanya bersedia menerima perubahan, tetapi harus bersiap-siap ketika kita harus memprakarsainya.

Entah itu dalam pekerjaan atau dalam kehidupan pribadi kita, jika kita menginginkan kemajuan, kita harus mau membuat perubahan—sering kali perubahan besar—dalam cara kita melakukan pekerjaan atau bahkan dalam menjalani hidup kita.

Dalam buku ini, kita akan melihat alasan mengapa kita sering menolak perubahan dan langkah-langkah yang bisa kita ambil untuk mengatasi penolakan tersebut. Contohnya akan diambil dari situasi personal dan terkait pekerjaan. Ini tidak berarti bahwa kita menganggap segala yang kita lakukan perlu berubah, tetapi itu berarti kita harus terbuka terhadap ide-ide baru.

Buku ini juga membahas:

- Perubahan sebagai langkah menuju kesuksesan.
- Menyesuaikan diri dengan perubahan.
- Bagaimana dan kapan kita harus menyarankan atau memprakarsai perubahan.
- Bagaimana menghadapi perubahan sebagai bagian dari sebuah tim.
- Mengurangi stres ketika menghadapi perubahan.
- Menyesuaikan diri untuk bekerja bersama orang-orang dengan budaya yang beragam.
- Kesenjangan gender dan generasi di tempat kerja.

BIP
Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia)
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1 - Lantai 5, Jakarta 10270
T: (021) 53677834, F: (021) 53698138
E: redaksi_bip@penerbitbip.id
www.penerbitbip.id
Penerbit_BIP | Bhuana Ilmu Populer | penerbitbip
bipgramedia | Bhuana Ilmu Populer

Self Improvement U16+
9 786230 405327
5 5 0 0 0 2 0 1 8
Harga P. Jawa Rp. 84.000,-